


Ficha técnica do curso

Exercitando a Gestão de Projetos no STJ

Modalidade	Híbrida		
Objetivo geral	<p>Proporcionar ao participante um conhecimento geral dos conceitos de gestão de projetos, principalmente os abordados na metodologia de gestão aplicada no STJ e desenvolver habilidades para atuarem como patrocinadores, gestores e integrantes de equipes de projetos.</p>		
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> Definir noções acerca do planejamento estratégico do STJ; Identificar o papel do Escritório Corporativo de Projetos do STJ; Descrever os processos e rotinas da gestão de projetos no STJ; Ilustrar as partes interessadas na gestão de projetos; Analisar e debater questões relativas ao gerenciamento de escopo, tempo, custos, equipe e riscos; 		
Público-alvo	Servidores do STJ, especialmente os que atuam em projetos estratégicos ou setoriais.		
Número de vagas	20 vagas.		
Conteúdo Programático	<ul style="list-style-type: none"> Módulo 1: Conceitos em gerenciamento de projetos; Módulo 2: Iniciação; Módulo 3: Planejamento; Módulo 4: Execução, controle e encerramento do projeto. 		
Estratégias de ensino	<p>As atividades serão desenvolvidas com recursos didáticos que objetivam promover o aprendizado significativo por meio de leitura de textos, visualizações de vídeos, questionários avaliativos, fóruns de discussão e tarefas escritas, que poderão ser realizadas em dupla ou individualmente. Também serão realizados encontros presenciais nas prováveis datas: 19/5, 1 e 7/6</p>		
Carga horária	30 horas/aula.		
Cronograma	ATIVIDADE	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
	MÓDULO 1		
	Fórum Avaliativo	5	
	Questionário Avaliativo	5	

	MÓDULO 2		
	Estudo de Caso	10	
	Questionário Avaliativo	5	
	Fórum Avaliativo	10	
	MÓDULO 3		
	Estudo de Caso	15	
	Questionário Avaliativo	5	
	Fórum Avaliativo	10	
	MÓDULO 4		
	Estudo de Caso	20	
	Questionário Avaliativo	5	
	Fórum Avaliativo	10	
	Avaliação de Reação	-	
	Total	100 pontos	
Critérios para aprovação	<p>Será considerado aprovado no curso o participante que alcançar, no mínimo, 70% do total de pontos da soma das atividades avaliativas e, pelo menos, 80% de frequência nos encontros presenciais.</p> <p>Os critérios de avaliação são os seguintes:</p> <p>Nos questionários avaliativos, cada questão correta vale 1 ponto.</p> <p>Nos fóruns avaliativos e no estudo de caso, a pontuação será considerada a partir dos itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coerência teórica; • Interação com os colegas; • Clareza e boa redação; • Pontualidade. 		
Créditos do curso	<p>O curso foi desenvolvido internamente pelo Superior Tribunal de Justiça:</p> <p>Conteudistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rogério Cysne Araújo (<i>Coordenadoria de Planejamento Estratégico</i>) • Valéria Ferraz Guimarães (<i>Coordenadoria de Planejamento Estratégico</i>) <p>Desenhistas de interface:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daniel Monteiro Ferreira dos Santos • Andreia Marques Solter de Azevedo <p>Revisor de texto: Wanderson de Melo Gonçalves</p> <p>Seção de Educação a Distância:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz (<i>Chefe da Seção de Educação a Distância</i>) • Alexandre Bezerra de Oliveira • Camilla Ferreira de Lima • Murilo Maia de Carvalho (<i>Estagiário</i>) • Joel de Castro Mota • Juliana Bernardes de Faria • Mário Aguirra Fiorese • Karoline Cristiano Ferreira de Freitas (<i>Estagiária</i>) <p>Unidades Apoiadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica • Secretaria de Comunicação Social <p>Ícone dos rótulos: http://icon8.com</p>		



Exercitando a Gestão de Projetos no STJ

Módulo I - Conceitos em gerenciamento de projetos

Objetivos:

- ◆ Identificar os principais conceitos utilizados na área de gerenciamento de projetos e entender como eles são aplicados no STJ.
- ◆ Obter visão geral da metodologia de gestão de projetos do STJ.

Brasília, setembro de 2015.

**Presidente**

Francisco Cândido de Melo Falcão Neto

Diretor-Geral

Miguel Augusto Fonseca de Campos

Secretária de Gestão de Pessoas

Solange da Costa Rossi

Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas

Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni

Chefe da Seção de Educação a Distância

Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz

Conteudistas

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

Diagramadores

Andreia Marques Solter de Azevedo

Daniel Monteiro Ferreira dos Santos

Revisor

Wanderson de Melo Gonçalves

Organizadora

Camilla Ferreira de Lima

*Para conseguir grandes coisas, é necessário não apenas planejar,
mas também acreditar; não apenas agir, mas também sonhar.*

Anatole France

1. Introdução ao gerenciamento de projetos

Olá, colega!

Para começar o curso, nada melhor do que definir o assunto, certo?

O gerenciamento de projetos pode ser conceituado como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas, para atingir um conjunto de **objetivos pré-definidos**, com *prazo, custo e qualidade*, e com a *mobilização de pessoas e recursos*.

Os projetos possuem objetivos claros, são finitos em termos de prazo e têm orçamentos estimados. Dados de uma pesquisa em gerenciamento de projetos realizada recentemente evidenciam o seguinte cenário:

- 68% das organizações respondentes afirmaram que possuem uma “cultura estabelecida” em gerenciamento de projetos;
- 30% das organizações demonstraram que já possuem uma “cultura embrionária” em gestão de projetos; e
- apenas 2% da amostra afirmou que não há cultura de gerenciamento de projetos.

(Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil Project Management Institute. Disponível em: http://www.mp.go.gov.br/porta1web/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf. Acesso em: 1º/6/2015)

Outra pesquisa, apresentada da Figura 1, anualmente realizada pela Organização Internacional em Gerenciamento de Projetos, denominada *Project Management Institute – PMI*, relacionou os principais problemas no gerenciamento de projetos:

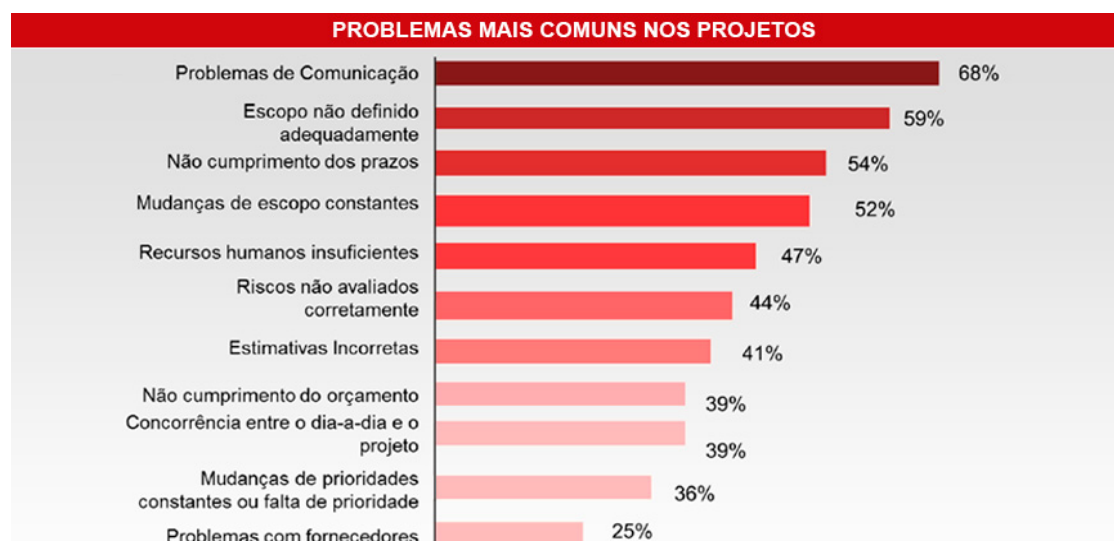


Figura 1 – Problemas mais comuns no gerenciamento dos projetos

Percebeu como existem várias dificuldades enfrentadas? A comunicação é sempre um desafio. Muitas vezes tarefas deixam de ser executadas, pois não foram demandadas adequadamente. As mudanças de escopo constantes ocasionam retrabalho e desperdício de recursos. Por exemplo, caso seja determinada uma obra de engenharia para construir uma parede e, em seguida, ocorra mudança de escopo e decida-se pela remoção dessa parede, haverá prejuízos. Paga-se tanto para construir como para destruir!

No entanto, como os projetos se encaixam no contexto do judiciário nacional?

Em 2011, foi determinado pelo Conselho Nacional de Justiça — CNJ que os órgãos do Poder Judiciário implementassem unidades de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica. O relatório final das metas daquele ano, divulgado no Portal do CNJ, mostrou que 86% dos tribunais contam com unidades de gerenciamento de projetos. Bastante, não?

É ótimo termos tantas organizações preocupadas em implementar a gestão de projetos, e seria maravilhoso se todos esses projetos dessem certo. Entretanto, a realidade é bem diferente. Neste curso, estudaremos e discutiremos nos fóruns as boas práticas para estruturação de projetos, visando à obtenção de qualidade e sucesso nas iniciativas que são conduzidas no STJ. Vamos continuar?

2. Definições

2.1. O que é projeto?

Agora, já sabemos o que é a gestão de projetos, mas o que seria um projeto?

É uma **INICIATIVA** ou empreendimento de natureza **TEMPORÁRIA**, com início e fim planejados, que gera um ou vários produtos. Normalmente envolve orçamento, uma equipe de trabalho e recursos materiais. É nesse contexto que as organizações procuram atuar: prazos, conhecimento do orçamento para geração de produtos e serviços.

Você se lembra de quando eu disse, na apresentação do curso, que os projetos estão presentes em diversas áreas de conhecimento, como: jurídica, tecnologia, engenharia, eventos, tecnologia da informação, desenvolvimento de pessoas, entre outras? Pois é, aqui, no STJ, eles são geridos por diversas unidades. Confira alguns exemplos de projetos na página do Escritório Corporativo de Projetos do STJ (Disponível em: <https://intrasec.stj.jus.br/SGL/jsp/main.jsp?imInTab=PE300&imInTabPai=PLANEN&imInTabAvo=GE>).

A seguir, temos um vídeo bem interessante sobre um projeto executado em

2013 – **O Espaço do Advogado** (Disponível em: mms://stream.stj.jus.br/tv/LANÇAMENTO_ESPAÇO_ADVOGADO.wmv).

Essa iniciativa objetivou reestruturar a sala de serviços judiciais, disponível no sítio oficial do STJ, visando facilitar o acesso dos jurisdicionados aos serviços oferecidos pelo Tribunal.

O projeto foi gerido pela Secretaria de Comunicação Social, com o apoio das Secretarias Judiciária, de Órgãos Julgadores e Jurisprudência. Essas unidades forneceram as informações necessárias para a estruturação do portal. Percebeu como um projeto pode envolver diversas áreas do órgão? Além disso, o projeto foi implementado em curto prazo (seis meses) e não requereu a aquisição de produtos e serviços.

Você sabia?

Um projeto que merece destaque no Tribunal é o **Alinhamento Estratégico**, iniciado em 2011. O objetivo desse projeto é o desdobramento do planejamento estratégico do STJ em todas as Secretarias. Isso se dá por meio do entendimento dos objetivos e indicadores estratégicos e com a identificação de objetivos setoriais, indicadores e ações. Dessa forma, as unidades podem visualizar mais claramente a sua contribuição para a estratégia desta Corte.

O projeto teve origem quando os gestores apontaram a necessidade de vinculação dos processos de trabalho com a estratégia institucional. A boa metodologia ensina que a estratégia, como ferramenta de gestão e comunicação, deve ser entendida e compartilhada por todos para que se tenha sucesso na sua implementação. Assim, foi necessário o desdobramento da estratégia para cada secretaria, intensificando a sinergia das unidades com o plano estratégico vigente. Um plano operacional alinhado às diretrizes institucionais foi então desenvolvido com esse objetivo.

Para cada unidade alinhada à estratégia, estão sendo oferecidos cursos para capacitação na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), indicadores e gerenciamento de projetos. O alinhamento estratégico de cada unidade gera produtos, como painéis de contribuição e planos de ação. Além disso, algumas das ações definidas no plano de ação poderão ser implementadas como projetos setoriais ou estratégicos.

Agora que sabemos que um planejamento estratégico pode ser desmembrado até tornar-se planos de ação, vamos aprender melhor como **estruturar** as ações definidas no plano de ação de sua unidade em **PROJETOS**.

Na intranet, vale a pena olhar, na página do Projeto **Alinhamento STJ 2020**, as unidades que desdobraram o planejamento estratégico. Para se familiarizar ainda mais com o assunto, acesse o relatório de desempenho (Disponível em: <https://intrasec.stj.jus.br/SGL/jsps/main.jsp?imlnTab=PE300&imlnTabPai=PLANEN&imlnTabAvo=GE>) e visualize os projetos estratégicos e setoriais de uma unidade envolvida com o alinhamento estratégico.

2.2. O que é subprojeto?

Para facilitar o gerenciamento, muitas vezes os projetos precisam ser divididos em partes menores – os **subprojetos** –, que podem ser executados por terceiros ou por outras unidades organizacionais. Subprojetos são diferentes do projeto, pois eles não fazem sentido isoladamente. Ou seja, precisam de um projeto para uni-los.

Vamos entender melhor esse conceito por meio de um exemplo: se uma montadora de carros decidir criar um novo modelo de carro, ela poderá criar um subprojeto específico para elaboração do motor. O subprojeto “motor” não faz sentido sem o projeto maior: o carro. Essas definições são bem tranquilas, não é mesmo?

No STJ podemos trazer outro exemplo. Lembram-se do projeto **Alinhamento STJ 2020**? Nele há um subprojeto: a aquisição de uma ferramenta de *software* para gestão estratégica. A ferramenta adquirida e implantada no Tribunal não faz sentido se não for executado o projeto **Alinhamento STJ 2020**.

2.3. O que é programa?

A definição de programa é um pouco mais extensa que de projeto, porém você verá como também é fácil de entender. Na verdade, existem dois conceitos de programa utilizados atualmente.

O primeiro diz respeito a um **CONJUNTO DE PROJETOS** gerenciados de forma coordenada. Assim, eles geram benefícios que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente. Nesse caso, os programas possuem uma natureza **temporária**. Há também a figura do **gestor de programa**, responsável por supervisionar todas as iniciativas vinculadas ao programa. Esse trabalho é importante, pois ajuda a estabelecer quais iniciativas associadas ao programa são prioritárias. Quando os projetos do programa são concluídos, o programa também é finalizado.

O segundo conceito traz o programa como ação institucional de **natureza contínua**. Nesse caso, a ação é encerrada apenas se houver um direcionamento para tal. Esse tipo de programa traduz as políticas de atuação de um órgão e é muito utilizado no governo. Você com certeza já ouviu falar nos programas **Fome Zero, Minha Casa Minha Vida, Brasil sem Miséria, Ciência sem Fronteiras**, entre outros, certo?

Você sabia?

O governo federal disponibiliza sites para consulta sobre seus programas nos links: <http://www.programadogoverno.org/> e <http://www.portaldatransparencia.gov.br/aprendaMais/Programas.asp>.

No STJ, também são desenvolvidos programas institucionais, com essa natureza contínua e perene. Um exemplo é o Programa **Semear Inclusão**, que foi iniciado em 2004 e já esteve sob a coordenação de diversas unidades. Atualmente, é responsabilidade da Comissão de Inclusão, com a supervisão da Secretaria de Serviços Integrados de Saúde. O objetivo do programa é promover o amplo acesso a pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às dependências do Tribunal. Diversas ações foram implementadas, tais como a inclusão de pessoas com Síndrome de *Down*, a acessibilidade arquitetônica (rampas de acesso), a implantação de novos recursos para deficientes visuais (*softwares* para leitura de telas), entre outras.



2.4. O que é portfólio?

Quando juntamos projetos, subprojetos e programas, temos um portfólio. É importante notar que nem sempre os projetos e os programas de um portfólio são interdependentes ou diretamente relacionados. No caso do STJ, temos portfólios para cada plano estratégico.

Você pode ver na intranet (Disponível em: <https://intrasec.stj.jus.br/SGI/jsps/main.jsp?imlnTab=GP031&imlnTabPai=PE300&imlnTabAvo=PLANEN>) os portfólios de iniciativas desde o Plano Estratégico 2004-2006 até o

atual.

2.5. O que são atividades da rotina ou operações?

As atividades da rotina ou operações são diferentes dos projetos. Enquanto os projetos são temporários, as operações são ações de natureza contínua, repetitivas, com equipes designadas para realizar o mesmo conjunto de tarefas, de acordo com os padrões estabelecidos. No STJ, temos alguns exemplos:

- protocolo de processos;
- atendimento médico aos servidores;
- instalação de *softwares* pela equipe de atendimento da informática;
- elaboração de minutas de acórdãos;
- alteração de dados cadastrais do servidor pela área de registros funcionais.

Vamos entender melhor a diferença entre operações e projeto?

Anteriormente, dissemos que as operações são repetitivas. Isso significa que elas utilizam recursos para realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades. A rotina “protocolar petição” realizada aqui, no STJ, possui processo de trabalho similar ao que ocorre no TRF 1ª Região ou no TJ-CE. Por outro lado, se houver interesse pela otimização em uma rotina existente, pode-se criar um projeto para tal.

Contudo, fique atento! Muitas vezes, na execução de um projeto, há tarefas que fazem parte da rotina da organização. Por exemplo, em uma aquisição de material, haverá uma atividade para elaboração do edital. Essa atividade específica faz parte da rotina da Secretaria de Administração.

A figura abaixo resume bem todos os conceitos que vimos até agora no curso. Você lembra quais são eles?

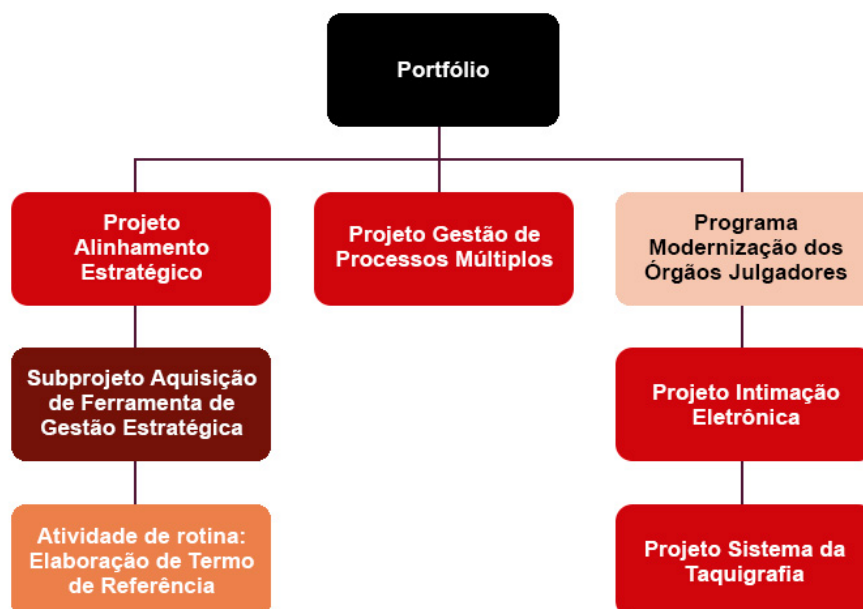


Figura 2 – Exemplos de Projetos, Subprojetos, Programas e Portfólio

3. Envolvidos no gerenciamento de projetos e programas

Há diversos papéis exercidos no gerenciamento de projetos e programas. No STJ, os responsáveis pela condução e coordenação de projetos são definidos na *Metodologia de Gestão de Projetos do STJ – MGSTJ* (Disponível em: http://ead.stj.jus.br/ead/pluginfile.php/21657/mod_resource/content/1/5_gestao_projetos_v4_1_corrigido_livreto.pdf). São eles:

PATROCINADOR - é o titular da unidade demandante ou gestora do projeto, ou seja, são secretários e assessores-chefes. O patrocinador é responsável por:

- definir o gestor e seu substituto entre os servidores de sua unidade;
- submeter o termo de abertura do projeto;
- aprovar mudanças e o encerramento do projeto;
- articular com as unidades executoras os recursos necessários à implementação do projeto;
- analisar problemas levados a seu conhecimento para tomada de decisões;
- apresentar dados sobre o projeto em reuniões de análise estratégica ou tática.

GESTOR DO PROJETO - pessoa escolhida entre aquelas com maior habilidade gerencial e conhecimento técnico. Essas qualidades são decisivas, considerando que o gestor do projeto é o responsável pela condução das atividades e pela coordenação das pessoas envolvidas. Diante disso, o patrocinador deve observar se o gestor escolhido possui as seguintes características:

- conhecimento do Plano Estratégico do STJ e das atribuições das unidades envolvidas no projeto;
- habilidades de negociação, de comunicação e bom relacionamento interpessoal, pois a equipe do projeto é constituída de colaboradores de diversas unidades;
- capacidade de planejamento e estruturação do projeto em produtos e atividades necessárias para o alcance dos objetivos;
- habilidades em informática, pois o gestor lida com diversas ferramentas para gestão do cronograma, do processo administrativo do projeto, entre outras;
- conhecimentos sobre custos e aquisições, uma vez que muitos projetos requerem proposta orçamentária e processos licitatórios para aquisição de produtos e serviços.

O gestor de projetos é um integrador. Essa é a lógica da boa prática de um profissional dessa área. Ele precisa **ORGANIZAR** os perfis diferentes dentro de um projeto e fazê-los caminhar na mesma direção. Ele precisa fazer o trabalho acontecer. Além de envolver todas as pessoas que detêm conhecimento do problema, ele precisa determinar quem vai se envolver com cada tarefa. O gestor deverá também explicar a meta ou problema e, a partir daí, controlar e acompanhar o andamento do trabalho. Ele é que vai fazer a equipe funcionar como um só organismo!

Para cada projeto, publica-se uma portaria de designação do gestor e de seu substituto. A partir daí, ele pode interagir diretamente com as unidades responsáveis pelos produtos a serem implementados.



Assista ao vídeo *O Perfil Profissional do Gerente de Projetos*, do gerente de projetos Ricardo Vargas, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Pa4pFoMadrE>

Em sua fala, Vargas diz que, além de ser um especialista técnico, o gestor deve desenvolver habilidades humanas.

ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS (ECP) – é o responsável pela definição e manutenção da Metodologia de Gestão de projetos do STJ – a MGSTJ. No STJ, o ECP funciona na Coordenadoria de Planejamento Estratégico (CPES) da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG).

A equipe do ECP do STJ possui especialistas em gestão de projetos e é responsável por prestar apoio e assessoramento técnico aos gestores quanto à elaboração de documentação e gerenciamento dos projetos, tendo como referência a MGSTJ.

O ECP também assessora a alta administração para prestar informações sobre os projetos estratégicos do STJ, bem como apresentar sugestão de temas em pauta a serem abordados nas reuniões de análise estratégica. Além disso, acompanha o andamento dos projetos estratégicos desde o início até o encerramento e provê os treinamentos sobre gerenciamento de projetos aos gestores.



Assista ao vídeo *Diferenciando o Gerente de Projeto do Escritório de Projeto*, do Professor Ricardo Vargas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Cj91b7ntCSg>.

Nesse vídeo o autor apresenta três funções importantes do Escritório de Projetos: fornecimento de um painel de indicadores que vão avaliar o andamento dos projetos, fornecimento de treinamentos e monitoramento de como os trabalhos estão sendo conduzidos.

EQUIPE DE PROJETO - são as pessoas encarregadas da realização do projeto, incluindo o gestor. Essa equipe tende a ser multidisciplinar e sua duração é a mesma do projeto, ao contrário de uma equipe funcional, que é permanente. Os membros da equipe de projeto podem realizar suas atividades em regime de dedicação integral, parcial ou mesmo por tarefa específica.

Durante o período do projeto, se o servidor estiver trabalhando em regime de dedicação parcial, deverá compartilhar as atribuições do projeto com as de rotina de sua unidade. Os integrantes da equipe do projeto podem ser oriundos de:

- unidades de interface: são as unidades do Tribunal responsáveis pela execução das tarefas do projeto, e não se confundem com a do patrocinador;
- parcerias estratégicas: são instituições que se propõem a realizar acordos de cooperação, termos de compromisso, convênios ou outros instrumentos congêneres;
- contratos externos: são empresas contratadas para desempenhar produtos ou resultados do projeto.

4. Fatores críticos de sucesso

São critérios-chave que influenciam no desempenho dos projetos, para seu sucesso ou fracasso. Podemos citar alguns fatores importantes para que o projeto tenha sucesso:

4.1 Envolvimento das unidades gestoras e de interface

Quanto maior o envolvimento e integração das unidades gestoras e de in-

terface no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. Caso ocorram mudanças no curso do projeto, elas devem ser amplamente discutidas e negociadas. Dessa forma, fica mais fácil avaliar e discutir riscos e impactos causados no cronograma, nos custos e na qualidade. Assim, se o projeto envolve uma licitação, a Secretaria de Administração e a Assessoria Jurídica devem participar desde o início para que os prazos do procedimento licitatório sejam definidos adequadamente.

4.2 Equipe capacitada

As pessoas representam a parte mais importante em um projeto. É atribuição do gestor garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado. Ele deve planejar as ações de capacitação da equipe, devendo negociá-las com o apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas e da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

4.3 Reuniões de acompanhamento periódicas

São fundamentais as reuniões de acompanhamento com participação do gestor de projeto, do ECP e dos demais envolvidos, pois elas ajudam a identificar problemas, avaliar e reduzir ameaças e promover ações corretivas e controles. Tendo em vista que o ECP tem acesso às informações de todos os projetos e ao conjunto de lições aprendidas, a utilização de uma agenda entre o gestor e o ECP é medida de segurança. Isso porque, com essa parceria, pode-se fazer o registro proativo de ações preventivas e corretivas

5. Metodologia de Gestão de Projetos do STJ

Você sabia que no STJ existe padronização dos métodos de gestão aplicados aos nossos projetos? Trata-se de guia denominado *Metodologia de Gestão de Projetos do STJ*, elaborado pelo ECP e disponível para *download* na intranet (Mais Links > Gestão Estratégica > Guias da Gestão Estratégica).

Essa metodologia se aplica a todos os projetos do STJ, estratégicos e setoriais. Ela contempla:

- um processo de trabalho definido em grupos de atividades, tarefas e sub-tarefas;
- modelos de documentos que são elaborados durante o ciclo de vida do projeto, todos também disponíveis na intranet;
- ferramentas de *software* que dão suporte aos registros e atualizações dos projetos e que consolidam toda a documentação gerada.

O gerenciamento de projetos possui um ciclo de vida com quatro grupos de atividades, de acordo com a Metodologia: iniciação, planejamento, execução/controle e encerramento. Em cada grupo, o gestor e o ECP elaboram documentações específicas que registram o andamento do projeto, conforme ilustrado a seguir:

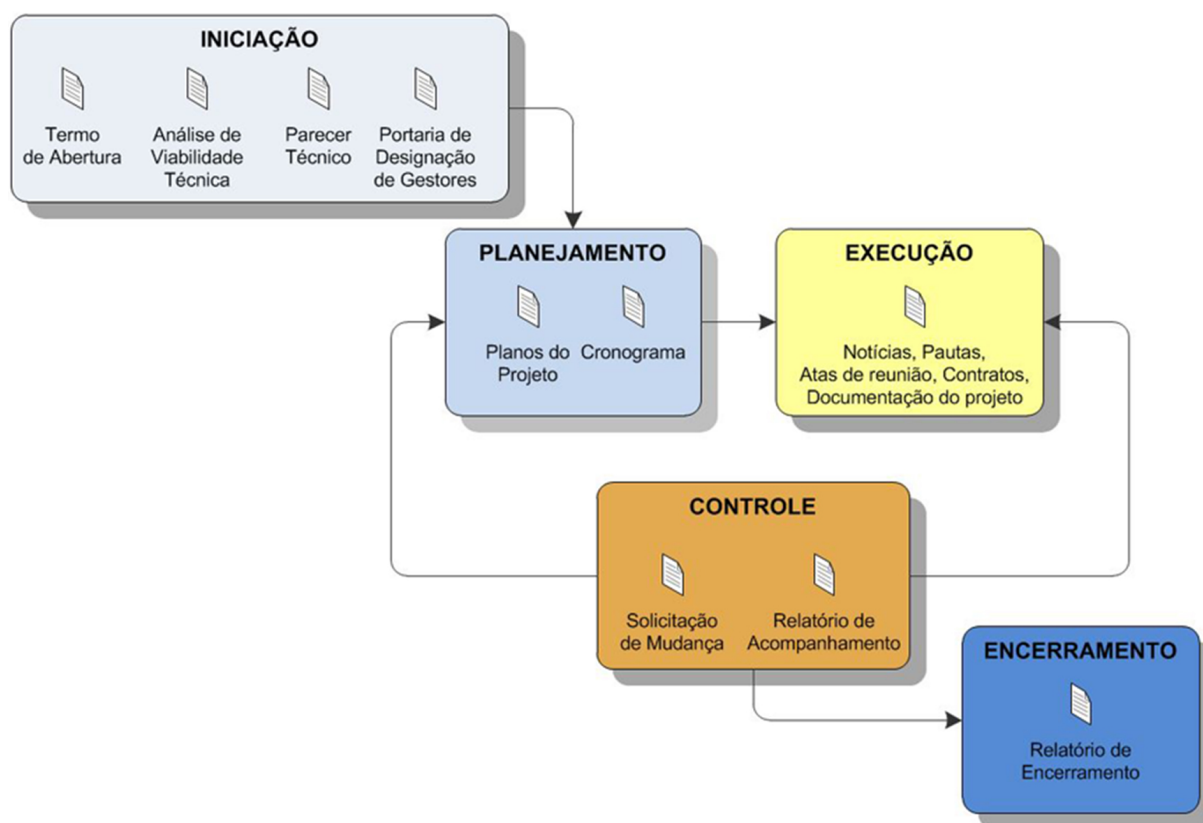


Figura 3: Ciclo de vida de gerenciamento de projetos

Vamos descobrir o que cada um desses quatro grupos significa? Preste atenção nas documentações que compõem cada um e as unidades responsáveis.

Na Iniciação, a unidade demandante (patrocinadora) do projeto submete ao ECP um **TERMO DE ABERTURA**, a partir do qual será feita uma definição detalhada do plano do projeto. O ECP providenciará a **ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA** junto às unidades executoras da iniciativa proposta. Em seguida, fará um **PARECER TÉCNICO** que indicará se a iniciativa tem natureza estratégica. Caso positivo, o projeto é tema de pauta de reunião de análise estratégica, que ocorre periodicamente. O pleito é analisado pelos participantes, dentre eles representantes designados pela Presidência – o Diretor-Geral e os titulares de unidade. Havendo a aprovação, é providenciada uma portaria que irá designar formalmente os gestores do projeto.

Em seguida, o projeto segue para a fase de Planejamento. Nessa etapa, é elaborado o **PLANO DO PROJETO**, que contempla cronograma, indicadores,

equipe, riscos e orçamento.

A iniciativa, então, segue para sua execução. O gestor e equipe conduzem as atividades propostas no planejamento. O cronograma deve ser atualizado a cada resultado alcançado, para que as partes interessadas fiquem cientes sobre o andamento do projeto. Paralelamente à execução, o gestor pratica atos de controle. Um deles ocorre por meio da geração de **RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO**, que indicarão os produtos entregues e os atrasados, os riscos ocorridos e o orçamento executado. Há também outra ação de controle, que surge da necessidade de mudanças em relação ao planejamento original do projeto. A sua formalização ocorre por meio do preenchimento da **SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA**.

Assim que as entregas previstas no escopo do projeto são concluídas, tem-se o encerramento do projeto. Nesse momento, o gestor elabora um **RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO**, dando destaque aos produtos entregues, aos indicadores de resultado e às lições aprendidas.

Durante todo o ciclo de vida do projeto, há outros dois documentos utilizados com frequência: a **PAUTA DE REUNIÃO** e a **ATA DE REUNIÃO**. Apesar dos nomes parecidos, suas finalidades são distintas. A pauta serve para estabelecer os temas a serem tratados; esse documento deve ser distribuído previamente pelo organizador da reunião aos participantes. A ata registra o que foi discutido na reunião e suas decisões. Em outras palavras, a pauta é prévia à reunião e a ata, posterior.

O quadro a seguir apresenta, de forma resumida, todos os grupos de atividades e os modelos de documentos propostos pela metodologia:

ETAPA	DOCUMENTOS GERADOS	OBSERVAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO
Iniciação	Termo de abertura	Identifica o problema, a solução proposta, as unidades executoras e a vinculação estratégica.
	Análise de viabilidade	Avalia se a iniciativa é tecnicamente exequível.
	Parecer técnico	Indica se a iniciativa é estratégica ou setorial.
	Portaria de designação de gestores	Identifica formalmente os gestores do projeto.
Planejamento	Planos de gerenciamento	Descrevem o escopo, a Estrutura Analítica do Projeto – EAP e os planejamentos de prazos, custos, de comunicação, de recursos humanos, de riscos e de indicadores.

ETAPA	DOCUMENTOS GERADOS	OBSERVAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO
Execução/ Controle	Relatório de acompanhamento	Registra as entregas, os riscos, a comunicação e os outros pontos relevantes do projeto.
	Solicitação de mudança	Documenta e analisa o impacto das alterações no planejamento do projeto.
Encerramento	Relatório de encerramento	Registra os produtos entregues, os indicadores de resultado e as lições aprendidas.
Todo o ciclo de vida	Pauta da reunião	Estabelece os temas a serem tratados em uma reunião.
	Ata da reunião	Descreve os assuntos discutidos conforme a pauta, registra as decisões e pendências a serem implementadas após uma reunião.

Chegamos ao fim do nosso primeiro módulo! Até agora, vimos vários conceitos existentes na gestão de projetos. Nos próximos módulos, colocaremos em prática a gestão de projetos. Vamos estudar cada uma das etapas, explorar toda a documentação que é gerada para registrar a condução da iniciativa, da iniciação ao encerramento, bem como apresentar algumas ferramentas de *software* que são utilizadas para planejamento e acompanhamento do projeto, entre elas o *MS Project*. Contamos com a sua companhia no próximo módulo!



Hora de praticar!

Se você está curioso e quer saber como funciona a gestão de projetos do STJ na prática, acesse a página do Portfólio Estratégico, escolha uma iniciativa e consulte seu processo administrativo. Todos eles são públicos.

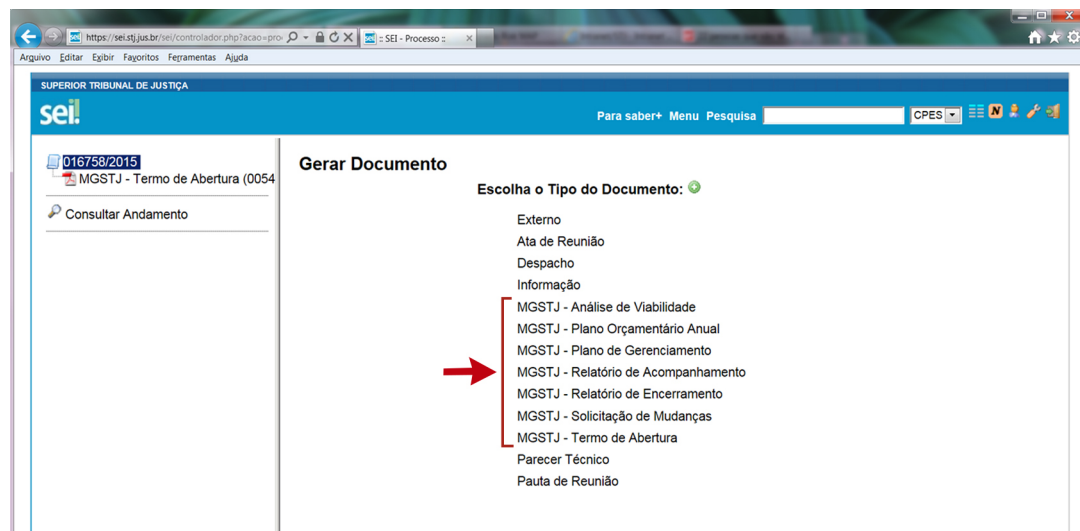
Veja também que todos os modelos de documentos (formulários) previstos na metodologia de gestão de projetos estão disponíveis para *download* na intranet do STJ. Basta acessar: “Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Formulários”.

Os formulários também estão no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Basta selecionar em “Tipo de documento” os modelos que iniciam com o termo *MGSTJ*, conforme ilustrado abaixo:

Passo 1 – Clique no botão Incluir documento




Passo 2 – Selecione os documentos que iniciam por MGSTJ:



Resumo do Módulo

A intenção deste Módulo foi apresentar conceitos, definição de papéis, habilidades e boas práticas em gestão. Estando essas definições bem internalizadas, podemos prosseguir com o aprofundamento da metodologia de gestão de projetos do STJ. Após a leitura deste Módulo, siga em frente e participe do fórum avaliativo e realize sua avaliação teórica. A avaliação desta etapa corresponde a 20% da nota global. Bom trabalho!

No próximo módulo, aprenderemos como é feita a iniciação do projeto: a elaboração do termo de abertura, a análise de viabilidade e os critérios que selecionam uma iniciativa como estratégica.



Exercitando a Gestão de Projetos no STJ

Módulo II - Iniciação

Objetivos:

- ◆ Compreender como surgem os novos projetos e programas do STJ.
- ◆ Entender as atividades relacionadas à análise de viabilidade, seleção das iniciativas e designação dos gestores.
- ◆ Conhecer boas práticas para a condução de reuniões de projetos.
- ◆ Vivenciar o nascimento de um projeto por meio de exemplo prático.

**Presidente**

Francisco Cândido de Melo Falcão Neto

Diretor-Geral

Miguel Augusto Fonseca de Campos

Secretária de Gestão de Pessoas

Solange da Costa Rossi

Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas

Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni

Chefe da Seção de Educação a Distância

Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz

Conteudistas

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

Diagramadores

Andreia Marques Solter de Azevedo

Daniel Monteiro Ferreira dos Santos

Revisor

Wanderson de Melo Gonçalves

Organizadora

Camilla Ferreira de Lima

*Eu não posso mudar a direção do vento, mas eu posso ajustar
as minhas velas para sempre alcançar o meu destino.*

Jimmy Deam

1. Como surgem os projetos?

No módulo 1, apresentamos os conceitos introdutórios do gerenciamento de projetos. A partir deste módulo, iremos colocar a mão na massa e “mergulhar” de fato no mundo dos projetos. Vamos lá?

Primeiramente, que tal entender como as iniciativas surgem?

Projetos e programas têm diversas motivações. No STJ, as metas do Plano Estratégico são desdobradas e, a partir delas, surgem os projetos e programas do Órgão. Essa é uma forma de promover o alcance dos objetivos estratégicos. Você já leu o atual Plano Estratégico do STJ? A sua vigência é até 2020 e nele estão descritos a missão, a visão de futuro, os valores institucionais do STJ e os objetivos que o Tribunal considera estratégicos. Observe a figura abaixo para entender melhor:



Lendo o mapa de baixo para cima, você compreende que o primeiro passo é atuar nas **PESSOAS E RECURSOS**, ou seja, **assegurar recursos financeiros e investir em governança, tecnologia e pessoas**. Essa base será o

suporte necessário para os **PROCESSOS INTERNOS** da Casa. Eles visam o aprimoramento da prestação jurisdicional no STJ, com destaque para o tratamento das demandas repetitivas, os processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa e a excelência na prestação jurisdicional. Tudo isso se reflete no primeiro nível: a **SOCIEDADE**, buscando sempre o atendimento de qualidade e promoção da cidadania. Notou como todos os níveis do Plano Estratégico estão relacionados?

Atuando dessa forma, sempre atentos aos valores que devemos praticar, contribuímos para que o STJ cumpra a sua missão e alcance a sua visão de futuro, qual seja, tornar-se referência na uniformização da jurisprudência e na segurança jurídica da sociedade brasileira.

Em resumo, os projetos e programas do STJ deverão focar na estratégia mostrada anteriormente. Todas as iniciativas devem estar relacionadas a, pelo menos, um dos dez objetivos do mapa estratégico.



Confira agora um vídeo do Professor Armando Terribili Filho, que fala sobre a vinculação dos projetos ao Plano Estratégico Institucional. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vh7LJzRK-ws>

A página do Escritório Corporativo de Projetos na intranet do STJ (Disponível em: <https://intrasec.stj.jus.br/SGL/jsps/main.jsp?imInTab=AP100&imInTabPai=PE300&imInTabAvo=PLANEN>) apresenta o Portfólio de Projetos e Programas do nosso Plano STJ 2020. Veja que há vinculação clara entre o objetivo estratégico e o projeto. Cada objetivo tem um conjunto de projetos e programas, que, por sua vez, propõem a entrega de novos produtos e serviços para o STJ:



Veja alguns exemplos na página seguinte:

Objetivo Estratégico	Que projetos e programas foram criados para a realização do objetivo?	Como a iniciativa pretende alcançar o objetivo estratégico?
Buscar excelência na prestação jurisdicional	Portal da Intimação Eletrônica	Aprimoramento da forma de intimação dos entes públicos efetuadas por este Tribunal, utilizando as tecnologias eletrônicas de transmissão de dados.
Promover a cidadania	Semear Inclusão	Realização de ações voltadas para o acesso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às dependências e aos serviços prestados pelo STJ.
Oferecer serviços com qualidade	Ampliação do Sistema de Circuito Fechado de TV - CFTV	Oferecimento de melhor segurança ao prédio do STJ (área externa, elevadores, escadas etc.).
Aprimorar competências	Aprimore STJ	Desenvolvimento de atividades relacionadas à educação corporativa e ao alinhamento do desempenho dos servidores.

É importante saber que o projeto pode ter outros elementos motivadores além da vinculação com o objetivo estratégico. A iniciativa poderá ser originada por:

- **algum normativo ou determinação legal** – uma norma definiu que um conjunto de produtos e serviços devem ser implementados;
- **necessidade de otimização de uma atividade de rotina** – uma unidade está realizando determinada atividade que está exigindo muitas pessoas e trazendo resultados com baixa eficiência;
- **necessidade de melhorar o desempenho de um indicador** – os resultados de um indicador estão abaixo da meta estipulada;
- **uma oportunidade de crescimento** – trata-se de projetos que buscam a inovação e o crescimento contínuo da instituição.



Esses são os elementos que irão justificar bem a iniciativa. Mas as ideias não devem ficar soltas na informalidade! Para que de fato aconteçam, elas precisam ser documentadas. Assim, o primeiro passo para a estruturação do projeto é a elaboração de um documento denominado **TERMO DE ABERTURA (TA)**.

Esse documento, ficha inicial do projeto ou programa, é a sua certidão de nascimento. Serve como guia para que o gestor produza com um bom detalhamento, visando sempre o alcance dos benefícios almejados. Isso tudo sem perder o foco sobre os propósitos e objetivos. Esse foco é chamado *escopo do projeto*. Nele é delimitado o que será feito e o que não será feito, pois, por vezes, desvia-se do foco inicial e temos um produto ou serviço diverso daquele que foi especificado no escopo, gerando custos e prazos maiores para execução.

O TA é também o documento que convencerá o patrocinador a implantar a ideia. Por essa razão, o TA deve ser um documento rico o suficiente para convencer o tomador de decisão a aprovar a iniciativa. No modelo utilizado no STJ, o TA contempla itens importantes como justificativa, objetivo, clientes, benefícios esperados, fundamentação legal, principais produtos e serviços e riscos bem como outras observações que o proponente julgue importantes.

Outro elemento constante no TA é a relação das partes interessadas com a iniciativa. Neste item é declarado o envolvimento dos patrocinadores, clientes e outros participantes, gerando uma compreensão compartilhada dos critérios para o sucesso, e garantindo uma melhoria no nível de aceitação dos produtos e serviços.



Vídeo

Confira agora um vídeo que apresenta uma visão geral do que é um termo de abertura. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=B2MTwsc5x2Q>



Hora de praticar!

Acesse a página do Escritório Corporativo de Projetos na intranet e veja a relação das iniciativas do Plano STJ 2020. A seguir, consulte um processo SEI de acompanhamento de um projeto e leia um termo de abertura. Observe a sua estruturação. Verifique a justificativa, o objetivo, a fundamentação legal entre outros pontos. Agora você percebeu como é um simples documentar o início de uma iniciativa!!!



Uma breve observação

Lembra que, no módulo 1, falamos sobre os programas institucionais de natureza contínua? Nesse caso, o proponente também elabora um TA, mas, como se trata de iniciativa de natureza contínua, não será preciso definir prazo para conclusão da iniciativa, pois eles são perenes.

2. Reuniões

Após a conclusão do TA, ele deve ser assinado pelo titular da unidade gestora – o patrocinador – e pelos gestores titular e substituto indicados por ele. Caso haja interesse em incluir a iniciativa no Portfólio Estratégico, a unidade proponente deverá encaminhar o TA ao Escritório Corporativo de Projetos. Isso pode ser feito por meio de envio de memorando à Coordenadoria de Planejamento Estratégico/AMG, utilizando a ferramenta de gestão documental (SEI), ou por *e-mail* (planejamento@stj.jus.br).



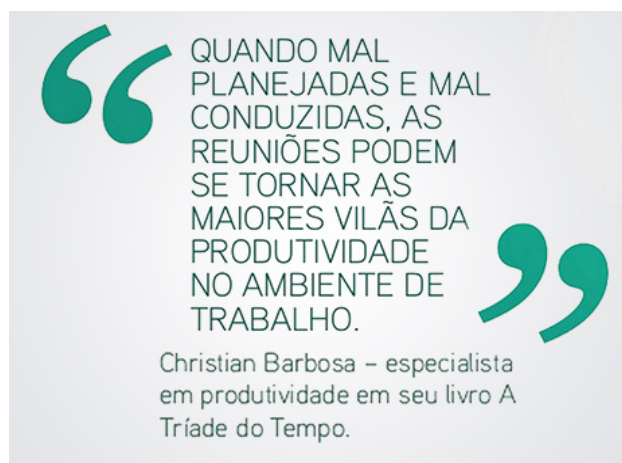
O criador da ideia pode contar com o apoio do ECP para esclarecer suas dúvidas em relação ao preenchimento do documento. Essa interação poderá ocorrer por meio de reuniões, por exemplo.

E como estamos falando sobre reuniões, neste momento vale uma reflexão: suas reuniões são produtivas? Elas têm alcançado os resultados esperados? A duração está sempre maior que o previsto? As pessoas chegam no horário e conhecem previamente os objetivos? As decisões são formalizadas e monitoradas?

É bom ficarmos atentos para boas práticas na condução de uma reunião:

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

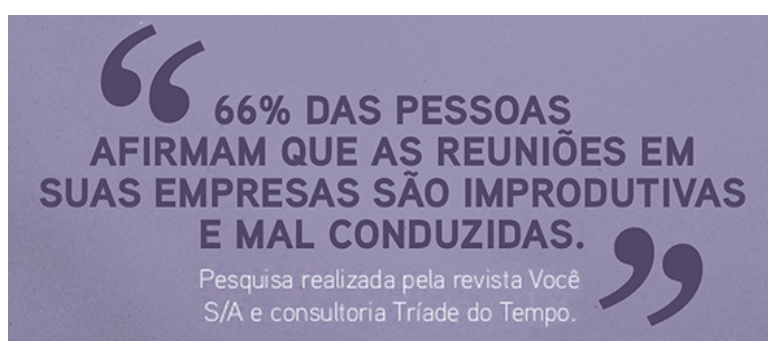
O gestor do projeto é o responsável por toda a preparação da reunião. Entretanto, ele poderá delegar essa tarefa a algum integrante da equipe do projeto. Como você pode imaginar, esse planejamento requer tempo.



(Disponível em: <http://pt.slideshare.net/seniorsistemas/guia-de-boas-prticas-para-reunies-produtivas>)

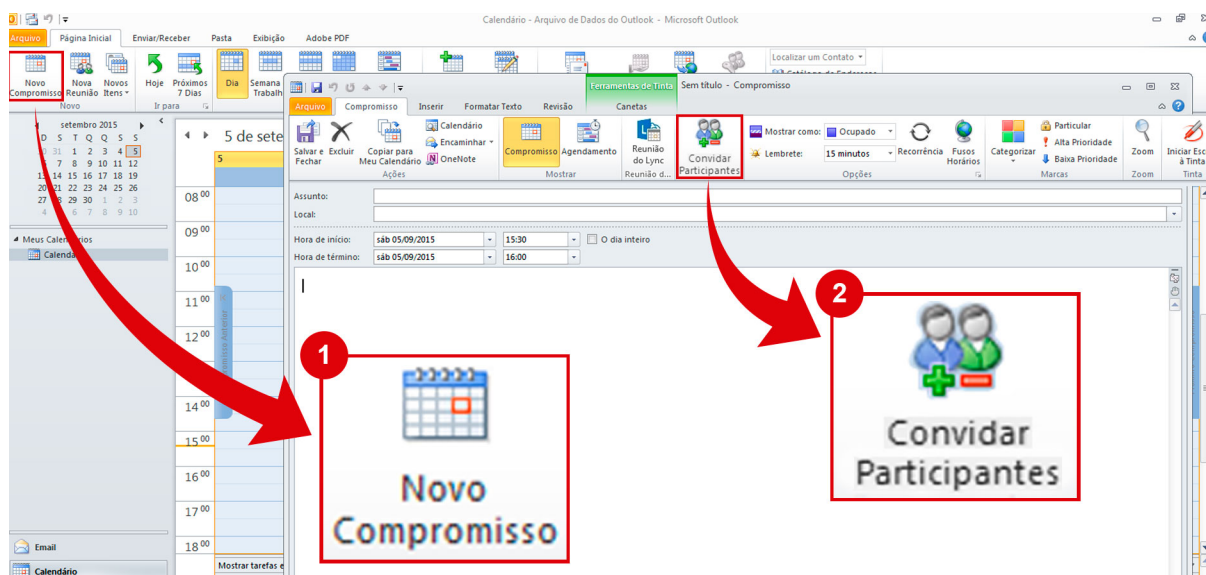
Você provavelmente já participou de reuniões como essa, descrita na imagem, e sabe como elas são inconvenientes, não é mesmo? Mas existem alguns passos que podemos seguir para que a reunião seja produtiva e adequada.

É preciso definir os participantes, reservar o local da reunião, produzir uma pauta. Em algumas reuniões, é preciso elaborar também documentação técnica sobre a situação do projeto, ou até mesmo apresentação em forma de *slides*. Nesse caso, é bom verificar se a sala de reuniões possui estrutura com sistema de projeção e computador. Em boa parte das salas de reuniões do STJ, há essa estrutura, mas é sempre bom checar se os equipamentos estão funcionando adequadamente. Se você elaborou uma apresentação em um *software* como o *Power Point*, é bom checar se o aplicativo está instalado no computador da sala de reuniões e se o *slide* a ser apresentado é de fácil visualização para os participantes. Se você prevê a utilização de um quadro ou *flipchart*, verifique se o recurso está disponível e se há caneta apropriada.



(Disponível em: <http://pt.slideshare.net/seniorsistemas/guia-de-boas-prticas-para-reunies-produtivas>)

O gestor não pode se esquecer de encaminhar o convite para os participantes com a pauta e documentação técnica que será discutida na reunião. Para reuniões rápidas e produtivas, é bom que os participantes leiam a documentação previamente. No STJ, o convite é enviado utilizando a ferramenta Outlook.



É bom marcar a reunião com, pelo menos, dois dias de antecedência, pois assim os envolvidos terão tempo para se inteirar dos assuntos a serem tratados. É recomendável que o gestor monitore se os participantes aceitaram o convite de reunião. Caso eles não tenham enviado resposta, é bom fazer outro contato por telefone ou *e-mail* para verificar se os convites foram recebidos.

Como o uso de *smartphones* é uma tendência, recomenda-se que os gestores e integrantes de projetos possuam instalado um aplicativo para alerta de compromissos conectado à agenda *Outlook* do STJ. O procedimento para configuração do *smartphones* é simples. A equipe do SAC (ramal 9393) poderá orientar os gestores quanto a essa configuração. Receber alertas dos compromissos com antecedência é sempre bom para não chegar atrasado!

Além dos passos demonstrados anteriormente, na fase de planejamento, é pertinente avaliar as seguintes questões que irão auxiliar a boa execução da reunião:

- se a reunião é realmente necessária, pois reuniões desnecessárias causam frustrações para a equipe e diminuem a produtividade;
- se foram convocadas as pessoas certas, visto que todos os convocados estão ali para dar alguma contribuição ou participar de uma ação. Pessoas que estão lá desnecessariamente poderão conduzir a reunião para outra discussão, além de trazer custos para a organização, pois poderiam estar produzindo outra tarefa.

Não só de *slides* e discussões vivem os participantes da reunião. É bom verificar se é possível o serviço de entrega de café e água. Para isso, o gestor poderá contar com apoio da unidade responsável pela sala de reuniões.

Finalmente, fique atento para os imprevistos de última hora. É possível

que tenha ocorrido um compromisso inesperado para um participante-chave da reunião, ou que tenha havido algum problema de estrutura (sala de reunião, equipamentos) ou, ainda, qualquer outro motivo de força maior que requeira o cancelamento ou novo agendamento da reunião. Se isso ocorrer, é aconselhável avisar com a maior antecedência a todos os participantes sobre a alteração ou cancelamento da reunião.

CONDUÇÃO DA REUNIÃO

Agora que já sabemos como planejar uma boa reunião, vamos dar uma olhada em ações que ajudam na sua execução?

Caso seja realizada apresentação de *slides*, é bom que todos os equipamentos estejam ligados antes da chegada dos participantes. Deve-se prezar pela **pontualidade**. Assim, o responsável pela reunião deve ser o primeiro a chegar, para receber os participantes.

Para não perder o foco, é importante conduzir a reunião com base nos objetivos estabelecidos na pauta encaminhada aos participantes. Muitas vezes, determinada discussão leva a outro tema que não possui relação direta com o projeto. O responsável pela reunião deverá sempre retomar o tema pautado.

Todos devem ter oportunidade de expor suas opiniões. Assim, é fundamental conduzir a reunião de forma que pondere as pessoas, para que não atropelem a fala das outras.

Como as salas de reuniões são equipadas com computador, no STJ é comum elaborarmos a ata da reunião em tempo real. Se não for possível fazer o registro da reunião de forma *on-line*, o responsável pela reunião, ou pessoa indicada por ele, deverá anotar todos os pontos discutidos para, em seguida, elaborar a ata.

APÓS A REUNIÃO

Concluída a reunião, é bom verificar se os recursos utilizados foram devidamente desligados. Certifique-se também de recolher todos os documentos impressos que tenham ficado na mesa de reuniões. Em reuniões é muito comum o esquecimento de agendas, documentos impressos etc.

Toda reunião tem de ter uma ata. A ata registra tudo o que foi comentado e decidido. Muitas decisões darão origem a novas tarefas para o cronograma do projeto, que precisarão ser monitoradas e avaliadas.

Hoje em dia, podemos contar com a ajuda da tecnologia para facilitar

nosso trabalho. A ata da reunião poderá ser elaborada de forma eletrônica no Sistema SEI. Nesse sistema, os participantes poderão assinar a ata de forma eletrônica também. A ata deverá ser sempre anexada ao processo administrativo de acompanhamento do projeto.

Finalmente, reflita sobre a condução da reunião. Registre suas lições aprendidas. A preparação foi eficiente e eficaz? Os envolvidos participaram? O foco foi perseguido? A ata foi documentada? As decisões foram registradas e realizadas? Essa reflexão sobre “o que poderíamos fazer de forma diferente” é muito importante para a melhoria contínua.



Veja agora o que diz a especialista em *Coaching*, Sônia Regina Guimarães sobre condução de reuniões eficazes. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9OQPk_20BNc.

3. Análise de Viabilidade

Após o recebimento do TA, o Escritório Corporativo de Projetos irá providenciar a Análise de Viabilidade Técnica, realizada pelas unidades executoras (de interface) da solução proposta. Nesse momento, é preciso verificar a complexidade da demanda; quais seções, perfis técnicos e treinamentos serão necessários; se haverá técnicos com dedicação exclusiva ou parcial; se há dependência do projeto proposto com outros projetos em andamento e se o projeto é tecnicamente exequível.

À primeira vista, pode parecer muita coisa, porém essa análise de viabilidade será fundamental para a tomada de decisão da Administração quanto à execução do projeto ou do programa. Muitas vezes, se não há pessoas, se a demanda é muito complexa, se há muitos riscos inerentes, é melhor optar por uma solução alternativa a investir tempo e recursos em algo de difícil realização. Em outras palavras, a Análise de Viabilidade Técnica dirá se a solução escolhida é viável ou não.

4. Seleção das iniciativas estratégicas

Após a conclusão da análise de viabilidade, o Escritório elabora um parecer técnico baseado em sete critérios definidos na Metodologia de Gestão de Projetos. São eles:

Critério	Descrição	Peso	Pontuação		
			0	0,5	1,0
1. Determinação Legal	Verifica se há normativo que embasa o projeto.	2	Não possui determinação legal	STJ ou CNJ	Constituição Federal e legislação infraconstitucional
2. Alinhamento estratégico	Analisa se o projeto está alinhado à estratégia do STJ ou se contribui para o alcance de uma ou mais metas estratégicas (gap).	3	Não alinhado	Pouco alinhado	Fortemente alinhado
3. Gravidade do problema	Avalia a gravidade do problema apresentado na proposta do projeto.	1	Problema de gravidade baixa – pode aguardar um tempo para ser resolvido, pois não haverá impactos imediatos nos processos de trabalho.	Problema de gravidade média – necessita de atenção o mais rápido possível, porém há uma solução de contorno que vem sendo adotada.	Problema de gravidade alta – possui urgência na solução, existe tendência de piorar se não houver uma atitude e não há uma solução de contorno para o problema.
4. Quantidade de unidades envolvidas	Identifica a quantidade de unidades que participam na execução do projeto.	1	1	De 2 até 4	Acima de 4
5. Prazo	Avalia o tempo necessário para finalizar o projeto.	1	Até 6 meses	De 6 até 18 meses	Acima de 18 meses
6. Orçamento	Avalia o orçamento necessário para aquisição de produtos ou serviços.	1	Abaixo de R\$ 100.000,00 ou utiliza a infraestrutura interna	De R\$ 100.000,01 até R\$ 500.000,00	Acima de R\$ 500.000,00
7. Beneficiados	Verifica o público-alvo que será beneficiado com a iniciativa.	1	Beneficia apenas uma unidade do STJ (uma seção, coordenadoria ou secretaria)	Beneficia um conjunto de unidades do Tribunal.	Beneficia atores externos: jurisdicionados, entes públicos, a sociedade e o próprio STJ.

Se a pontuação final é maior ou igual a 6 pontos, o Escritório considera que a iniciativa tem potencial estratégico. A ideia proposta, então, será tema de pauta de uma Reunião de Análise Estratégica que ocorre periodicamente.

O pleito é analisado pelos participantes em Reunião de Análise Estratégica – RAE, conforme determinado na Resolução STJ/GP n. 6/2015 (Disponível em: http://ead.stj.jus.br/ead/pluginfile.php/22028/mod_resource/content/1/Resolucao_6_2015_publicada.pdf). Para o ingresso no portfólio estratégico, a iniciativa deverá ser aprovada na RAE.

5. Designação do gestor do projeto

Havendo o ingresso da iniciativa no portfólio estratégico, é publicada pelo Diretor-Geral uma portaria que designa formalmente os gestores do projeto ou programa estratégico.

Essa portaria é importante, pois assegura aos gestores melhor trânsito às unidades de interface. Essa formalização dá ao gestor abertura para interagir diretamente com as unidades executoras. Assim, a autonomia do gestor do projeto é apenas dentro dos limites do projeto que administra, não se confundindo com autoridade hierárquica dentro da organização.

6. Estudo de Caso – Entendendo por meio de exemplo prático

Antes de chegarmos ao final do módulo, vamos fixar melhor os conceitos aprendidos até aqui por meio da história do personagem **GERALDO**.

Suponhamos que **GERALDO** possui como objetivo de vida “Melhorar sua qualidade de vida”. Para aferir como está o seu objetivo, o **GERALDO** utilizou medidores ou “termômetros” que avaliarão o alcance do objetivo. Ele usou um indicador que mede seu peso. Sua meta é manter seu peso em 70 quilos. Porém, recentemente, realizou uma medição e teve como resultado 80 quilos, 10 quilos acima da sua meta.

Geraldo decide, então, implementar um projeto pessoal: praticar uma atividade física na modalidade corrida. Como Geraldo depende financeiramente de seu pai, Paulo, ele solicita seu apoio. Paulo apoia o projeto e contrata um *personal trainer*, o **ESTEVÃO**, que vai ajudar Geraldo a cumprir a missão. Estevão indicou outros dois profissionais que irão ajudar Geraldo: **DRA. MAGALI**, nutricionista, e **DR. EPAMINONDAS**, médico esportista.

Em resumo, temos os seguintes atores no projeto do Geraldo:

Ator	Papel no projeto	O que faz?
GERALDO	Gestor do projeto	Justifica o projeto, define os objetivos, participa intensamente da execução dos treinos.
PAULO	Patrocinador	Fornece os recursos necessários para a execução do projeto.
ESTEVÃO	Escritório de projetos	Apóia o gestor na definição dos indicadores, do planejamento do projeto, do monitoramento e controle.
DRA. MAGALI	Integrante da equipe do projeto	Define e acompanha a dieta do gestor.
DR. EPAMINONDAS	Integrante da equipe do projeto	Acompanha a saúde do gestor.

O projeto surgiu assim:





Para realizar este projeto, Geraldo terá diversos desafios. Ele deverá adquirir materiais, realizar exames recomendados, seguir uma dieta e treinar. São muitas atividades envolvidas. Se essas tarefas não estiverem organizadas, Geraldo poderá se sentir perdido e sem um norte para a execução. É por isso que o primeiro passo é a elaboração de seu Termo de Abertura de Projeto. Esse documento será o seu guia e instrumento que aprovará o início de seus trabalhos como gestor.

O nosso *personal trainer*, Estevão, funciona como o Escritório de Projetos, que possui um portfólio de projetos de corrida! Ela não gerencia o projeto, mas faz orientação técnica, acompanhamento de indicadores e dos resultados alcançados.

Os especialistas técnicos fazem parte da equipe do projeto. Eles possuem conhecimentos específicos que o gestor não possui, além de atuarem em definições técnicas muito importantes para um bom planejamento e execução do projeto.

7. Resumo do Módulo

Chegamos ao final do nosso segundo módulo! Como está seu progresso até agora? Já temos uma boa noção a respeito do nascimento dos projetos e programas do STJ, compreendemos as principais etapas envolvidas na iniciação de um projeto ou programa e identificamos algumas práticas para conduzir de forma prática e eficaz as reuniões de projetos.

A partir do próximo módulo, vamos avançar com o estudo do planejamento. Mas aqui cabe um conselho importante: **Não se deixe levar pela ansiedade!**


Geralmente, o início de um novo projeto é confuso e não há uma visão da totalidade do esforço a se empreender para sua realização. Nesse ponto, é prudente que se planeje e que se analisem vários pontos para que seu projeto não siga em direção equivocada. É muito comum haver ansiedade para começar a executar o projeto. Mas é no momento de ini-



ciação que ocorrem reuniões nas quais são debatidas diversas questões como a gravidade e urgência do problema, se há recursos financeiros e pessoas para a execução, se os prazos propostos são razoáveis, se os requisitos são factíveis, entre outras.

Se não for investido um tempo nessa análise inicial e caso haja uma decisão pela execução do projeto sem uma aprovação do patrocinador, certamente alguns problemas serão vivenciados, tais como **prejuízos financeiros, mudanças constantes no escopo, prazos mal definidos, riscos não planejados**, entre outros.

Percebeu como todas as etapas de um projeto são importantes? É por isso que devemos entender uma coisa de cada vez, para que as fases não sejam “puladas” e o trabalho não seja comprometido.



Exercitando a Gestão de Projetos no STJ

Módulo III - Planejamento

Objetivos:

- ◆ Descrever as etapas do planejamento de um projeto.
- ◆ Distinguir um plano de gerenciamento de um projeto ou programa.

Brasília, setembro de 2015.

**Presidente**

Francisco Cândido de Melo Falcão Neto

Diretor-Geral

Miguel Augusto Fonseca de Campos

Secretária de Gestão de Pessoas

Solange da Costa Rossi

Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas

Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni

Chefe da Seção de Educação a Distância

Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz

Conteudistas

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

Diagramadores

Andreia Marques Solter de Azevedo

Daniel Monteiro Ferreira dos Santos

Revisor

Wanderson de Melo Gonçalves

Organizadora

Camilla Ferreira de Lima

O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.

Peter Drucker

1. A importância do planejamento

Com certeza você já ouviu muito falar na palavra “planejamento”, não é mesmo? Nesta etapa, o escopo e os objetivos são detalhados, de modo a orientar o curso das ações necessárias para a execução do projeto. A etapa de planejamento inicia depois da aprovação do projeto ou programa pela Administração, da definição dos gestores e da verificação de viabilidade da proposta. Nas primeiras reuniões de detalhamento do projeto, nem todos os requisitos estão claros. Há muitas incertezas e as ideias precisam ser lapidadas. É como pegar uma peça de madeira crua que aos poucos vai criando forma e se transformando em uma obra de arte.

Nem sempre é possível ter uma visão da totalidade dos trabalhos a realizar, mesmo durante a fase de planejamento. Por isso, a disciplina de gestão de projetos exige uma retroalimentação periódica para análises. Ou seja, planejamos, executamos, controlamos e replanejamos. À medida que informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, fazemos planejamentos adicionais. A essa altura, você já deve ter percebido que a gestão de projetos não é rígida, nem segue uma fórmula.

Quando mudanças significativas ocorrem durante a execução do projeto, devem-se revisar os planos ou, ainda, reduzir ou ampliar o escopo, por exemplo. Essa revisão periódica, caracterizando atividades iterativas e contínuas, é chamada *planejamento em ondas sucessivas* e beneficia o curso da ação, de forma a alcançar os objetivos e a entrega final do projeto.

Essa técnica de *planejamento em ondas sucessivas* é uma forma de planejamento de elaboração progressiva. Nela, o trabalho realizado **a curto prazo** é planejado em detalhes, enquanto o trabalho **distante no futuro** é planejado com menos detalhes, mas com certo nível de previsibilidade. À medida que as entregas de curto prazo são concluídas, as de longo prazo passam a ser mais bem conhecidas e consequentemente poderão ser mais bem detalhadas.

Traduzindo de forma pragmática, o esforço de planejar significa prever e encadear temporalmente o que se conhece de forma detalhada e o que não se conhece de forma mais superficial.





Um projeto pode ser comparado muitas vezes a um *iceberg*. Você, como gestor ou integrante de equipe, tem uma noção clara do que é visto a olho nu. Contudo, há o desconhecido, o que está abaixo do nível do mar, que você só passa a conhecer quando os requisitos são mais bem detalhados, os riscos são conhecidos, as pessoas necessárias estão disponíveis e o orçamento é planejado.

Assim, se você trabalha com projetos em que há muitas indefinições em relação ao que se quer ou em relação a como atingir os objetivos propostos no termo de abertura, não se preocupe! Essa é uma situação muito comum. É por essa razão que a etapa de planejamento é de suma importância. Ela é que vai nos ajudar a esclarecer esses pontos que não estão visíveis!



Áudio

O plano não é 100% previsível na maioria dos casos. A execução nem sempre ocorre conforme o que planejamos. Saiba mais sobre planejamento em ondas sucessivas e como fazer em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/understanding-the-rolling-wave-planning/>

2. Geraldo, vamos planejar?

No módulo 2, apresentamos como nascem os projetos, a relação dos projetos com o Plano Estratégico do STJ, as reuniões de condução para estabelecimento dos pontos a serem discutidos no projeto, o termo de abertura, a análise de viabilidade, o parecer técnico que qualificará o projeto como estratégico ou setorial e a designação do gestor por meio de portaria.

No estudo de caso, conhecemos o Geraldo, que quer executar um projeto de corrida para diminuir seu peso e está sendo patrocinado por seu pai, o Sr. Paulo, para conseguir seu objetivo. Conforme recomendação do Estevão, seu *personal trainer* e nosso Escritório Corporativo de Projetos, ele foi à nutricionista e ao médico do esporte, a equipe técnica, que lhe deram o seguinte *feedback*:

Aqui está sua dieta, Geraldo! Siga-a! Ela foi especialmente elaborada para as necessidades de um corredor! Seu IMC está em 25, o que não é muito bom. Vamos marcar um retorno para novas medições. Passaremos os relatórios para o Estevão e seu pai acompanharem.

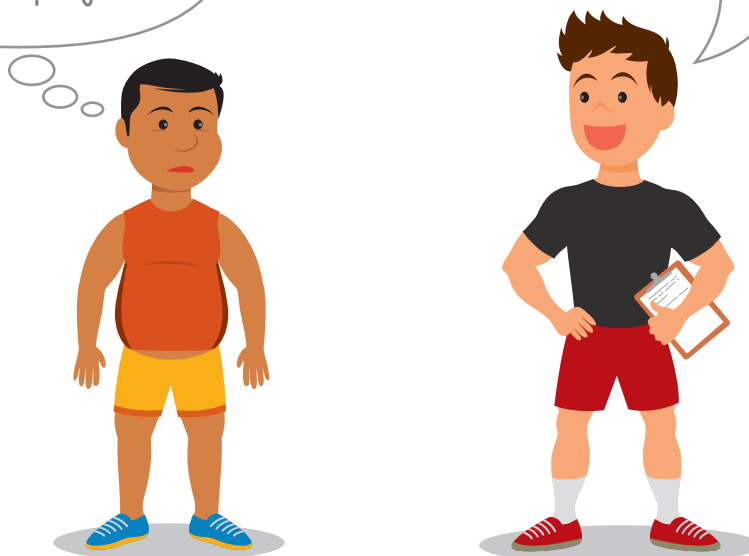
Geraldo, sua pressão arterial está um pouco elevada! Vamos registrar isso! Acabo de medir sua glicose e também está alta: 110. É preciso fazer exercícios e controlar a ingestão de gorduras, frituras e doces!



Após os resultados das consultas iniciais, Geraldo apresenta os dados para seu *personal trainer*:

Hummm, achei que seria mais fácil essa vida de gestor de projetos!

Geraldo, com as consultas iniciais, já temos uma linha de base de seus indicadores de saúde: IMC, Pressão e Glicose. Irei te orientar como executar os exercícios. Você terá de comprar tênis adequado para a corrida.



Pois é, a vida do gestor não é tão fácil, mas há ferramentas e técnicas que podem auxiliá-lo nesta missão. Segundo a MGSTJ, a fase de planejamento consiste em:

1. elaborar a Estrutura Analítica do Projeto ou Programa;
2. identificar a equipe necessária para realização da iniciativa;
3. estimar o orçamento, ou seja, os custos das aquisições dos produtos e serviços;
4. planejar as comunicações necessárias;
5. estruturar o cronograma, com os prazos das principais entregas, custos e recursos necessários;
6. definir os indicadores de resultado e de desempenho;

Vamos conhecer agora cada uma dessas etapas!

Etapa 1 – Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é um desenho gráfico muito abordado na literatura de gestão de projetos. Detalha o trabalho a ser realizado em cada **ETAPA** ou **PRODUTO** em **PACOTES DE TRABALHO** que possibilitam atribuir responsabilidades, negociar prazos, dimensionar recursos, atribuir custos e definir marcos.

Para elaborar uma EAP, é bom conhecer três conceitos:

1. **Entrega** – É qualquer resultado do projeto: serviço ou produto. Deve possuir um resultado verificável, tangível ou mensurável, por exemplo: um *software* desenvolvido, produto adquirido e implantado, um normativo, um desenho de processo de trabalho.
2. **Tarefa ou atividade** – As tarefas ou atividades não são incluídas na EAP, mas serão utilizadas na decomposição da EAP quando for construído o cronograma.
3. **Pacote de trabalho** – É denominado pacote de trabalho o mais baixo nível da EAP. É o ponto onde o custo e a duração das atividades para o trabalho podem ser estimados e gerenciados.



Uma breve observação

Para o nosso projeto de corrida:

As entregas são resultados tangíveis: “Aquisições, Treinos, Avaliações”.

As atividades não aparecem na EAP. Assim tarefas como “adquirir tênis”, “adquirir dieta”, “buscar local para exame médico” não aparecem no gráfico da EAP. As atividades são detalhamentos do pacote de trabalho e vão aparecer no cronograma do projeto.

Os pacotes de trabalho são detalhamentos de uma entrega. Por exemplo: para a entrega “Aquisições”, podemos subdividir em categorias, como “Tênis”, “Dieta”, “Short”, “Camisas”. Para treinos, podemos subdividir em: “Agenda”, “Planilha de Treino”, “Execução da Planilha” e “Medição de Desempenho”.

A técnica para se desenvolver uma EAP é denominada *decomposição*, pois a proposta é quebrar o produto principal do projeto em todos os produtos ou entregáveis necessários para a entrega total do projeto.

Esse processo de quebra sucessiva do trabalho gera a EAP. Ela não deve ser elaborada pensando nas características do produto do projeto, mas no trabalho a ser feito para a sua realização. Além de constituir um importante instrumento de comunicação entre todos os envolvidos no projeto, permite também visualizar todo o escopo do trabalho a ser realizado no projeto.

No desenho gráfico, aparece:

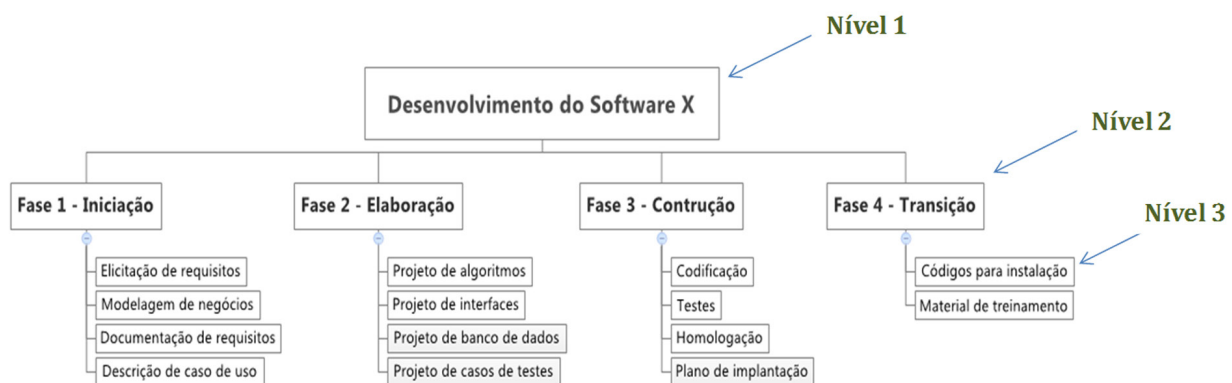
- no nível 1, o nome do projeto;
- no nível 2, as fases do ciclo de vida do projeto, ou principais entregas;
- no nível 3, os pacotes de trabalho.

Os elementos dos níveis 1, 2 e 3 podem ser descritos por **substantivos**. O detalhamento do pacote de trabalho são **tarefas** ou **atividades**, que normalmente são iniciadas por **verbos no infinitivo**. Vamos ver alguns exemplos para entender melhor?

Exemplo 1 – Exemplo de EAP de projeto de *software* orientado por fases

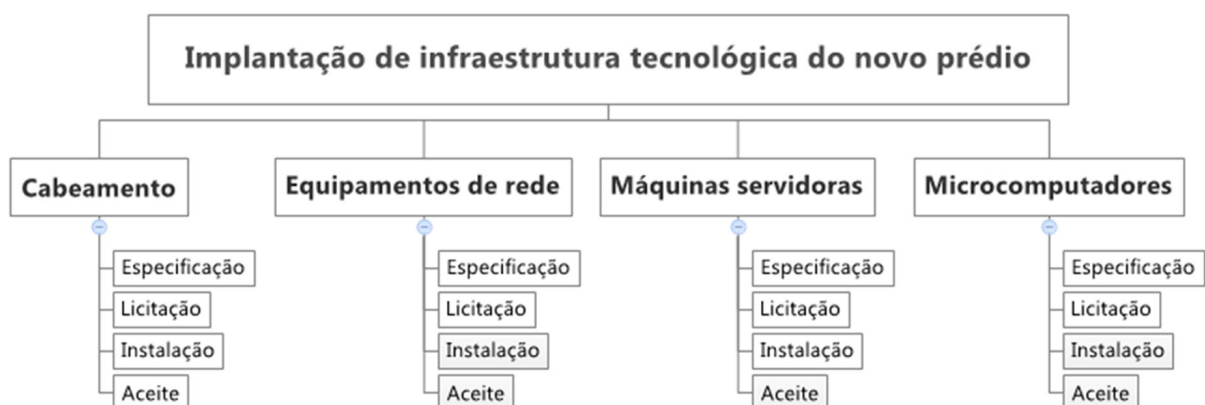
O primeiro nível da EAP expressa as fases da metodologia técnica referente à área do projeto. Este tipo de EAP é muito utilizado em projetos de Construção Civil: *Estudos dos Solos, Fundação, Construção, Acabamento* ou Desenvolvi-

mento de Sistemas: *Concepção, Elaboração, Construção, Transição*. Caso a metodologia também tenha as subfases, essas também devem constar da EAP.



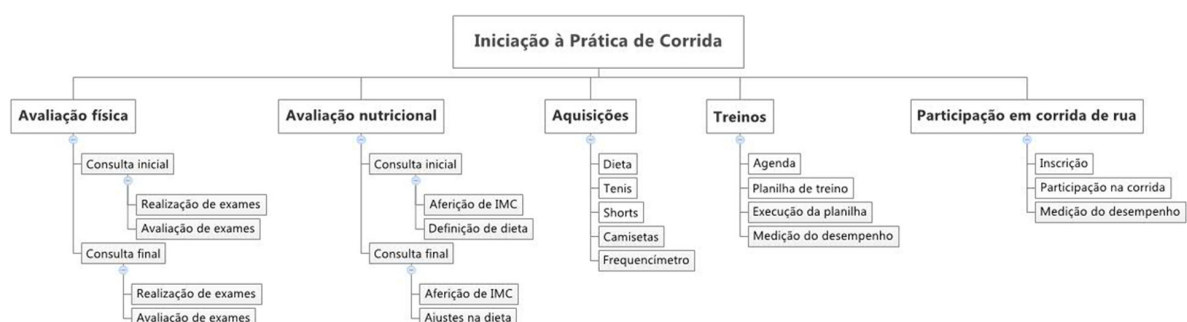
Exemplo 2 – Principais produtos como primeiro nível de decomposição

Trata-se da quebra do produto principal em produtos menores. É muito utilizado em projetos com produtos tangíveis.



Hora de praticar!

E agora, Geraldo? Como será a EAP do seu projeto de Corrida?



Dicas importantes:

- **A regra de 8-80** – Essa regra ajuda a definir até onde quebrar os níveis de uma EAP. Para fins de torná-lo gerenciável, considera-se que o pacote de trabalho pode ser realizado de 8 a 80 horas (de um dia a duas semanas de trabalho). Se o pacote necessitar de um esforço maior de duração, por exemplo, 120 horas, poderá ser quebrado em dois subpacotes.
- **O gerenciamento do projeto** – Um dos trabalhos que todo projeto tem é o seu gerenciamento. Portanto esse trabalho poderá constar na EAP, caso o gestor deseje acompanhar itens como a elaboração do termo de abertura, do plano de gerenciamento, dos relatórios de acompanhamento, entre outras documentações relativas à gestão do projeto.
- **Participação da equipe técnica** – A EAP deve ser construída com a participação da equipe técnica, do Escritório Corporativo de Projetos e outras partes interessadas.



Dicas de softwares

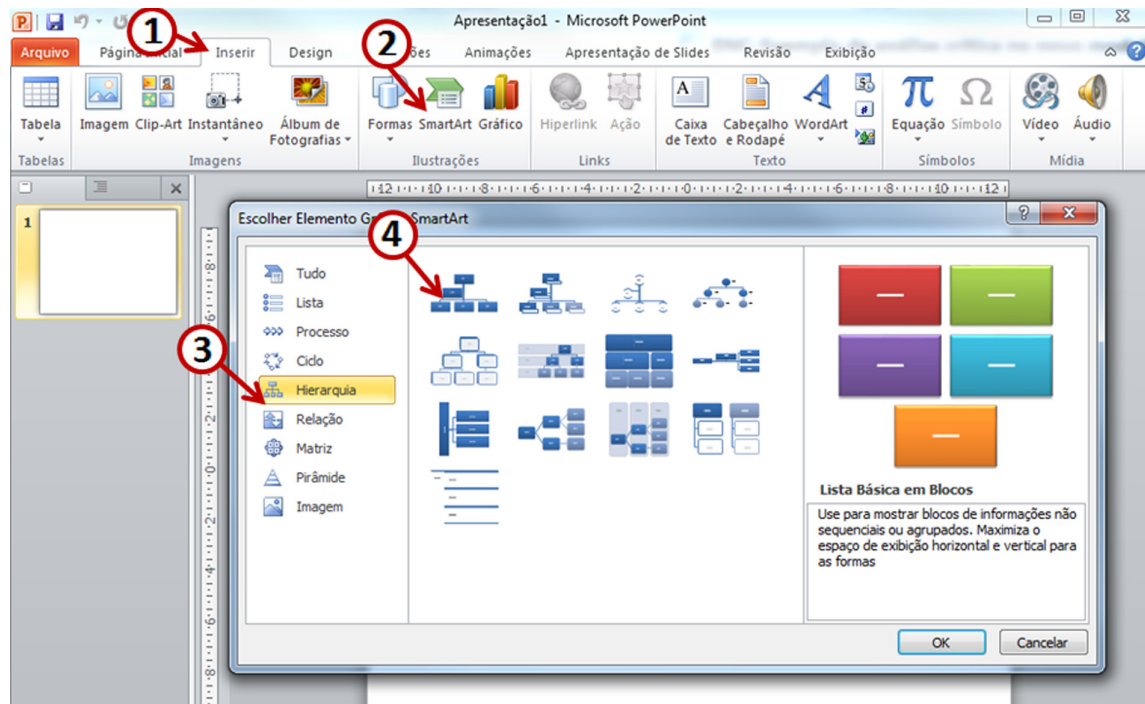
Entendi o que é EAP, mas quais ferramentas podem ser utilizadas para a sua elaboração?

Há diversas ferramentas de *software* que podem ser utilizadas para a produção de EAP.

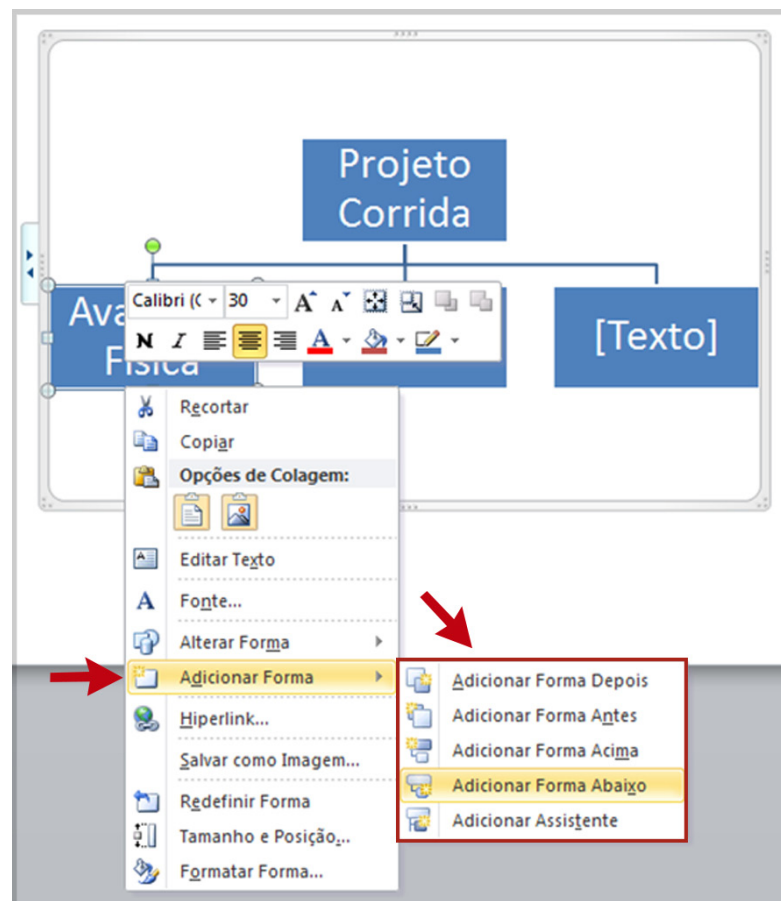
Entre elas, podem ser utilizadas as ferramentas para construção de mapas mentais. Entre os *softwares* mais conhecidos se destacam o **Free-mind** e o **Xmind**. Ambos são aplicativos do tipo *software* livre, ou seja, não há custos para instalação.

Além das ferramentas de mapas mentais, podem-se utilizar *softwares* bastante conhecidos como o editor de textos *Microsoft Word* ou o editor de apresentações *Power Point*. Basta utilizar o recurso Organograma, conforme apresentado no passo a passo abaixo (ilustrado na página seguinte):

- (1) Selecione o item de menu *Inserir*;
- (2) Clique em *SmartArt*;
- (3) Selecione o item *Hierarquia*;
- (4) Escolha um modelo de organograma.



Será aberta uma tela para edição da EAP do seu projeto. Para inserir novos itens, basta clicar com o botão direito do *mouse* em um item, escolher a opção *Adicionar Forma*, conforme ilustrado a seguir.





Confira agora um vídeo do Prof. Ricardo Vargas que trata sobre dicas para construção da EAP. Ele reforça a regra 8-80, que diz que os pacotes de trabalho devem durar entre 1 dia (8 horas) a 2 semanas (80 horas). Ele mostra também que pacotes de trabalho muito pequenos não são recomendáveis, pois eles aumentam a necessidade de gerenciamento. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TS9eciG-Ddw>

Etapa 2 – Identificação da Equipe

A peça mais importante no quebra-cabeça da construção de um projeto são as **pessoas**. Projetos podem ter orçamento, escopo definido, e ser categorizados como estratégicos para a organização, mas se não houver pessoas talentosas e capacitadas, eles não acontecem. Muitas vezes, pela falta de equipe, são até mesmo cancelados.

A equipe de projetos tende a ser multidisciplinar e sua formação tem vigência limitada à duração do projeto, característica que a difere de uma equipe funcional, a qual é permanente. Os membros da equipe de projeto podem realizar suas atividades em regime de dedicação integral, parcial ou mesmo por tarefa específica.

O servidor alocado com dedicação parcial, durante o período do projeto, deverá dividir o seu tempo entre as atividades relacionadas ao projeto e aquelas de rotina de sua unidade. Os integrantes da equipe do projeto podem ser oriundos de:

- unidades de interface: são as unidades do Tribunal responsáveis pela execução das tarefas do projeto e não se confundem com a do patrocinador;
- parcerias estratégicas: instituições que se propõem a realizar acordos de cooperação, termos de compromisso, convênios ou outros instrumentos congêneres;
- contratos externos: empresas contratadas para desempenhar produtos ou resultados do projeto.

No STJ, para realizar o planejamento da equipe, utilizamos o formulário de Plano de Equipe, no qual são relacionados integrantes, unidades, disponibilidade para o projeto (total ou parcial) e suas atribuições.



Uma breve observação

O formulário Plano de Equipe está disponível na *intranet* em **Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Formulários** (Nome do Formulário: Plano de Equipe).

Trata-se de uma planilha *Excel*, com quatro colunas: o nome do integrante da equipe, sua unidade, disponibilidade (parcial ou integral) e as principais atribuições no projeto ou programa.

	A	B	C	D
1	SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA			
2	Plano de Equipe			
3	Informe o nome do projeto ou programa			
4				
5	Nome	Unidade	Disponibilidade	Atribuições
6				Descrever os papéis que desempenhará no projeto ou programa.
7				
8				
9				
10				
11				

O instrumento oficial utilizado para definir equipes responsáveis pela realização de produtos e serviços dos projetos são as portarias. Citam-se como exemplo as portarias para planejamento de contratação de *software*, as portarias de comissão de estudos para definição de processos de trabalho, entre outras. Veja alguns exemplos de portarias:

Projeto/programa estratégico	Portaria
Alinhamento STJ 2020	Portaria STJ/GDG n. 387/2015 – Constitui equipe de planejamento da aquisição de licença de software para gestão estratégica (Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/91394).
Semear Inclusão	Portaria GDG n. 156/2014 – Designa os membros da Comissão de Inclusão do Programa Semear Inclusão do STJ. (Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/handle/2011/72426).
Recursos Repetitivos	Portaria n. 248/2012 – Cria fórum permanente para discussão de questões procedimentais relativas aos recursos repetitivos (Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/47594).

A publicação das referidas portarias é feita pelo Diretor-Geral, conforme atribuições do Manual de Organização do STJ, aprovado pela IN STJ/GP n. 11/2014 (Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/handle/2011/82936>).

No item 17.2, inciso X, do Manual de Organização, consta como atribuição do Diretor-Geral:

praticar atos de gestão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial, a saber:

(...)

e) constituir comissões administrativas destinadas à realização de atividades definidas em lei, bem como designar seus membros.

Para propor uma comissão formalizada em portaria, o gestor de um projeto ou programa estratégico deverá contatar as unidades de interface para identificar os nomes dos participantes do grupo. Em seguida, deverá apresentar ao Escritório Corporativo de Projetos a proposta de nomes, bem como o propósito do trabalho a ser realizado. Havendo interesse da Administração, a portaria será publicada!



Hora de praticar!

No nosso estudo de caso, projeto de corrida, o Plano de Equipe é exemplificado abaixo:

Plano de Equipe		
Projeto: Iniciação à Corrida		
Nome	Disponibilidade	Atribuições
Geraldo	Tempo parcial	Gestor do projeto. Responsável pela execução das atividades.
Paulo	Tempo parcial	Patrocinador do projeto. Realiza o desembolso orçamentário necessário para o projeto.
Estevão	Tempo parcial	Escritório de Projetos. Faz o acompanhamento dos indicadores de resultado do projeto.
Dr. Epaminondas	Tempo parcial	Equipe técnica - Médico do Trabalho. Realizar o diagnóstico e o acompanhamento do estado de saúde do Paulo.
Dra. Magali	Tempo parcial	Equipe técnica - Nutricionista. Realizar o diagnóstico e o acompanhamento do estado nutricional do Geraldo.

Etapa 3 – Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário dos projetos e programas é feito anualmente. Você sabe dizer como isso é feito no STJ? Os custos de aquisição de novos produtos e serviços e os de renovação de contratos são planejados e cadastrados no sistema *Administra*, conforme o calendário da proposta orçamentária, definido pela Secretaria de Orçamento e Finanças – SOF e publicado na intranet do STJ, em **Mais Links > Administração > Orçamento**. Como exemplos de aquisições para um projeto, podem-se citar as obras e instalações, as contratações de serviços de consultoria, os treinamentos, as aquisições de equipamentos e materiais de consumo, as diárias e passagens, entre outros.

Um bom planejamento de custos requer que o gestor do projeto:

- faça reuniões com as unidades de interface responsáveis pela especificação técnica dos produtos;
- verifique cotações de preços dos produtos e serviços junto a fornecedores, bem como junto a outros órgãos públicos que adquiriram produtos similares.

Para efetuar o planejamento anual, o gestor do projeto deverá preencher o documento Plano Orçamentário Anual, disponível no sistema SEI, conforme ilustrado a seguir:

https://sei.stj.jus.br/7acao=editor_montar&id_procedimento=56001&id_documento=105090&infra_sist - Windows Internet Explorer pro

MGSTJ - PLANO ORÇAMENTÁRIO ANUAL

ATENÇÃO:
* REMOVA as instruções em vermelho antes do envio do documento para fins de assinatura.
* Este documento deve ser assinado eletronicamente pelo Gestor titular ou seu substituto, Secretário/Assessor-chefe da unidade gestora, Externo Corporativo de Projetos e Coordenador de Planejamento Estratégico.

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome da iniciativa	Informe o nome do projeto ou programa.
Unidade gestora	Informe a sigla da unidade responsável pelo projeto/programa. Exemplo: STJ, STJ, SOT, etc.
Gestor titular	Informe o nome completo do gestor titular.
Gestor substituto	Informe o nome completo do gestor substituto.
Ano coleta	20xx
Ano orçamento	20xx

2. DESPESAS PREVISTAS

Tipo	Descrição	Custo Estimado
		R\$ 0,00
		R\$ 0,00

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO
REMOVA ANTES DE IMPRIMIR A VERSÃO FINAL DESTA DOCUMENTO

Coluna "Tipo"	Informe um dos tipos a seguir: <ul style="list-style-type: none">Realização de obras e instalaçõesServiços de Terceiros (Contratação de Serviços e Consultoria)Treinamentos (Cursos, EAD, Externos)Aquisição de equipamentos – material permanenteAquisição de material de consumoDiárias e passagensOutros
Coluna "Descrição"	Descreva de forma sucinta o item a ser adquirido.
Coluna "Custo Estimado"	Valor previsto para a execução da despesa.

1. Para um adequado planejamento orçamentário, é necessária a interação com as unidades de execução (SOF, SAG, STJ, SFA) e um levantamento de orçamentos junto a fornecedores e instituições que adquiram produtos / serviços similares.
2. As despesas com pessoal (salários dos envolvidos no projeto, por exemplo) não serão informadas neste plano.

Após a elaboração do plano orçamentário anual do projeto, o gestor deverá entrar em contato com o responsável na sua unidade pelo registro das demandas no sistema *Administra*. O nome do representante de sua unidade também está disponível na *intranet* do STJ no link: **Mais Links > Administração > Orçamento**.

Se o projeto ou programa for estratégico, o responsável pelo cadastro deverá marcar o item a ser adquirido como **DEMANDA ESTRATÉGICA**. Essa marcação é fundamental, pois, na fase de ajustes da proposta orçamentária, as despesas consideradas estratégicas são as que sofrerão os menores cortes orçamentários, se possível.

Há outro aspecto importante relacionado aos projetos e programas estratégicos. No STJ, há um indicador estratégico denominado *Execução do Orçamento Estratégico*. Esse indicador irá avaliar a relação entre quanto foi executado daquilo que foi planejado para iniciativas estratégicas. A meta para o indicador é o alcance de 98% da execução do orçamento estratégico. Assim, não basta apenas planejar as aquisições, é preciso executá-las!!! Isso nós vamos abordar com mais detalhes no próximo módulo.

Hora de praticar!

Quais são os custos previstos no projeto do Geraldo? Podemos identificar alguns:

- Aquisições: dieta, shorts, camisas, tênis.
- Contratações: *personal trainer*, médico esportista, nutricionista.
- Eventos: inscrição na corrida.

De posse dos itens a serem adquiridos, basta colocá-los em uma tabela, identificando custos estimados.

PLANO ORÇAMENTÁRIO		
Tipo	Descrição	Custo Estimado
Aquisição de material permanente	1 Tênis	R\$ 150,00
Aquisição de material permanente	3 Shorts	R\$ 150,00
Aquisição de material permanente	3 Camisas	R\$ 120,00
Aquisição de material permanente	Frequencímetro	R\$ 100,00
Aquisição de material de consumo	Produtos indicados nas dietas	R\$ 450,00
Outro	Exames diversos	R\$ 1000,00
Outro	Inscrição na Corrida de Rua	R\$ 100,00
Contratação	Médico Esportista	R\$ 300,00
Contratação	Nutricionista	R\$ 300,00
Contratação	Personal trainer	R\$ 500,00
TOTAL		R\$ 3.170,00

Muito simples! Em toda iniciativa, temos de pensar no seu orçamento. Vencemos mais uma etapa!

Etapa 4 – Planejando a Comunicação

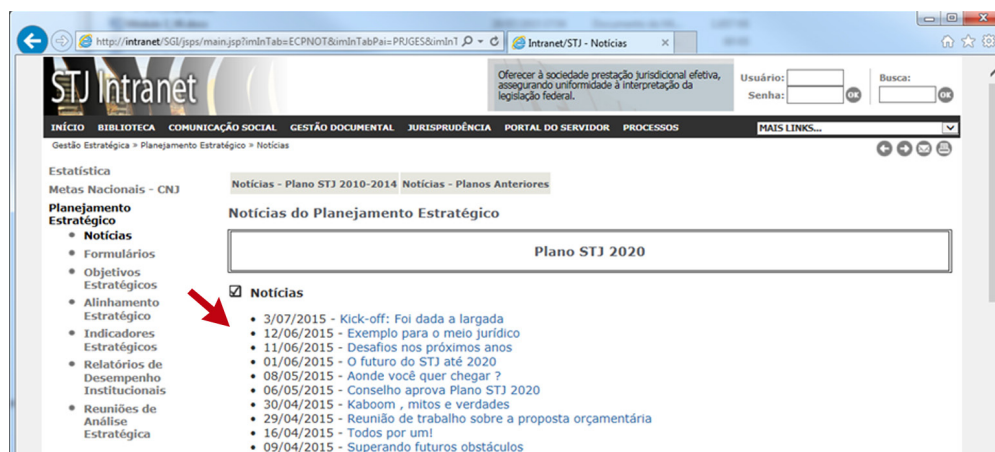
A comunicação certamente é uma das áreas mais importantes para o gerenciamento de projetos. Segundo a literatura, ela representa cerca de 90% do tempo do gestor de projetos! É o elo entre as pessoas, as ideias e as informações. Os autores de livros de gerenciamento de projetos também afirmam, com base em pesquisas, que a maioria dos problemas dos projetos é oriunda de falha de comunicação e que existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do gestor em administrar as comunicações. Com tudo isso, é fácil perceber a importância desta etapa, você não acha?

Segundo o PMBOK, o gerenciamento das comunicações tem como principais objetivos:

- conectar as diversas partes interessadas apesar de seus diferentes interesses e culturas para atender os objetivos do projeto;
- fornecer as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas;
- garantir a geração, disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto;
- manter as partes interessadas *alinhadas*.

No STJ, muitas comunicações ocorrem em reuniões de projetos, tópico abordado no módulo 2, quando tratamos de técnicas para a boa condução de reuniões. Também utilizamos documentações técnicas que são armazenadas em processos administrativos. Para adquirir um produto ou serviço, via processo licitatório, por exemplo, é preciso seguir um rito conforme determina a legislação. Todos os documentos devem ser gerados e armazenados de forma a serem recuperados facilmente, quando necessário.

Aqui, no STJ, também divulgamos amplamente informações por meio da *intranet*, do **Portal do STJ**, bem como por meio das redes sociais *Twitter* e *Facebook*. Com frequência, são apresentadas notícias nesses canais sobre os projetos e programas do STJ. Veja alguns exemplos acessando **Mais Links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Notícias**.



Para fazer um bom planejamento da comunicação, o gestor do projeto deverá realizar reuniões periódicas com a unidade responsável pela comunicação – aqui, no STJ, a Secretaria de Comunicação Social (SCO). Não se esqueça de que atividades de comunicação como criação de notícias para a *intranet*, divulgação de informativos, eventos, entre outros, deverão ser cadastradas no cronograma do projeto!

Você sabia?

Curiosidades sobre a comunicação

As comunicações podem ser classificadas nos seguintes tipos:

- **Verbal:** é o tipo mais comum de comunicação. Deve-se usar a tonalidade e as inflexões na voz para chamar a atenção do receptor.
- **Não verbal:** comunicação por meio de gestos, expressões faciais, linguagem corporal, aparência, entre outros. Use seu corpo para atrair o receptor.
- **Escrita ou gráfica:** atualmente, uma das mais usadas no ambiente de trabalho, principalmente, mediante o *e-mail*. O gestor de projetos usa muito para criar seus planos, gerar seus relatórios de acompanhamento, atas de reunião.

Estudos comprovam que a mensagem oral é compreendida:

- 7 % por meio das palavras na mensagem;
- 38% por meio da tonalidade da voz;
- 55% por meio da linguagem não verbal.

Portanto, não esqueça: seu corpo fala por você!

Hora de praticar!

Quais as principais ações de comunicação para o projeto de corrida? Pense a respeito! Essas ações devem ser apresentadas no cronograma do projeto, discutido na próxima página!

Etapa 5 – Estruturação do Cronograma

Etimologicamente falando, cronograma vem da palavra *chronos*, que em grego significa tempo. O cronograma é uma representação gráfica da execução de um trabalho na qual se indicam os prazos em que serão executadas as suas diversas fases. Na gestão de projetos, um cronograma é um elemento importante não só para levantamento de prazos das tarefas como também para apresentar outros dados como custos e pessoas necessárias para execução das atividades.

O cronograma é um documento de suma importância para o planejamento e o controle de um projeto, pois ele identifica, de forma clara, os produtos e serviços, os pacotes de trabalho definidos na EAP e chega até ao nível de atividades, que são as decomposições dos pacotes de trabalho. No cronograma é possível visualizar também as relações de dependências entre as atividades numa linha do tempo.

Dicas de softwares



Há muitos *softwares* no mercado específicos para estruturação de cronogramas. No STJ, usamos o *Microsoft Project*. Para auxiliar o trabalho do gestor de projetos, o Escritório Corporativo de Projetos publicou dois tutoriais interessantes sobre a criação de cronogramas. Veja:

- Como criar um cronograma na ferramenta *Microsoft Project* (Disponível em: http://ead.stj.jus.br/ead/pluginfile.php/21658/mod_resource/content/1/TUTORIAL_Criacao_PropostaeCronograma_Project2010%281%29.pdf)
- Como atualizar um cronograma (Disponível em: http://ead.stj.jus.br/ead/pluginfile.php/21659/mod_resource/content/1/Tutorial_-_MS_Project_2010-10_12_2014.pdf)

Para elaborar um bom cronograma, valem algumas dicas:

Dica 1: Crie a lista de atividades para gerar cada pacote de trabalho – Tenha em mãos a EAP do projeto com os pacotes de trabalho identificados. A seguir, decomponha os pacotes em atividades. Geralmente, as atividades devem iniciar por verbos no infinitivo. A decomposição em atividades facilita o acompanhamento e o diagnóstico do progresso do projeto.

Dica 2: Elenque as tarefas relacionadas ao plano de comunicação – Planeje a comunicação do projeto.

Dica 3: Sequencie as atividades – Elas devem ser colocadas em sequência lógica de realização. Há atividades que não podem começar antes da conclusão da atividade anterior, isto se chama *precedência*. Há outras para as quais deve-se esperar um determinado período para começar a outra, como um prazo de recurso de um edital de licitação para finalmente, fazer sua homologação, este tempo de espera chama-se *latência*.

Há basicamente quatro tipos de relação de precedência entre tarefas:

a) Término-Início – uma atividade “A” deve terminar antes que a atividade “B” possa começar. Esse é o tipo mais comum de relação de precedência entre tarefas.

Exemplo: A atividade “colocar papel na impressora” deve terminar para a atividade “imprimir documento” iniciar.

b) Início-Início – uma atividade “A” deve iniciar em conjunto com uma atividade “B”.

Exemplo: “Comprar shorts” e “comprar tênis” podem iniciar juntas.

c) Término-Término – uma atividade “A” deve terminar em conjunto com a atividade “B”.

Exemplo: a atividade “tocar música para uma festa” só pode ser concluída em conjunto com o término da atividade “servir bebidas”.

d) Início-Término – a atividade “A” deve iniciar antes que a atividade “B” possa terminar.

Exemplo: A atividade “ligar novo equipamento de rede” deve iniciar antes da atividade “desligar o equipamento antigo”.

Dica 4: Defina a duração das atividades – Este trabalho é muito importante e delicado, pois o subproduto das estimativas indicará a data prevista para o encerramento do projeto. Muitas vezes os prazos são subestimados. Para evitar esse tipo de equívoco, é necessário que a equipe técnica participe e opine sobre os prazos. A interação com as unidades de interface é fundamental para a definição do tempo das atividades. Os especialistas técnicos é que saberão, com base na experiência de projetos anteriores, estimar os tempos razoáveis para as tarefas. É muito importante evitar atividades longas, com mais de uma semana. Tarefas assim devem ser quebradas em atividades menores para facilitar o gerenciamento. Lembre-se da regra 8-80!

Há também outro risco relacionado a tarefas muito longas. A equipe técnica fica sujeita ao que alguns estudiosos de gestão de projetos denominam *Síndrome do Estudante*, que significa adiar o trabalho até o último momento possível, tal como um estudante que tem uma prova final, que está prevista para o final do ano. Imagine um professor dizendo a um aluno que tem uma prova final em 19 semanas. O professor dá todo o ma-



terial, o livro, os objetivos que serão testados e a data. Quando de fato alguns alunos começam a estudar? Na véspera da prova. Por quê? Outras tarefas pressionam mais os alunos e, portanto, eles atrasam o início de uma tarefa até o último momento, para lhe dar tempo de completar outras atividades.

Dica 5: Aloque as pessoas para realização das tarefas – Indique quem será responsável pela realização das atividades.

Dica 6: Defina os custos das atividades – Se houver um custo relacionado às atividades, é importante que ele seja informado no cronograma.

Dica 7: Apresente o cronograma ao patrocinador – Após a conclusão da primeira versão do cronograma, é muito importante que o gestor do projeto o apresente ao patrocinador do projeto. Ele poderá indicar a necessidade de uma compressão de prazos, de alocação de mais pessoas para o projeto, ou até mesmo a de remoção de algum item previsto no escopo. Lembre-se que o patrocinador do projeto é uma pessoa-chave, que deve estar ciente dos prazos previstos de conclusão e dos custos orçados. Ele representará o projeto em reuniões com a Alta Administração.

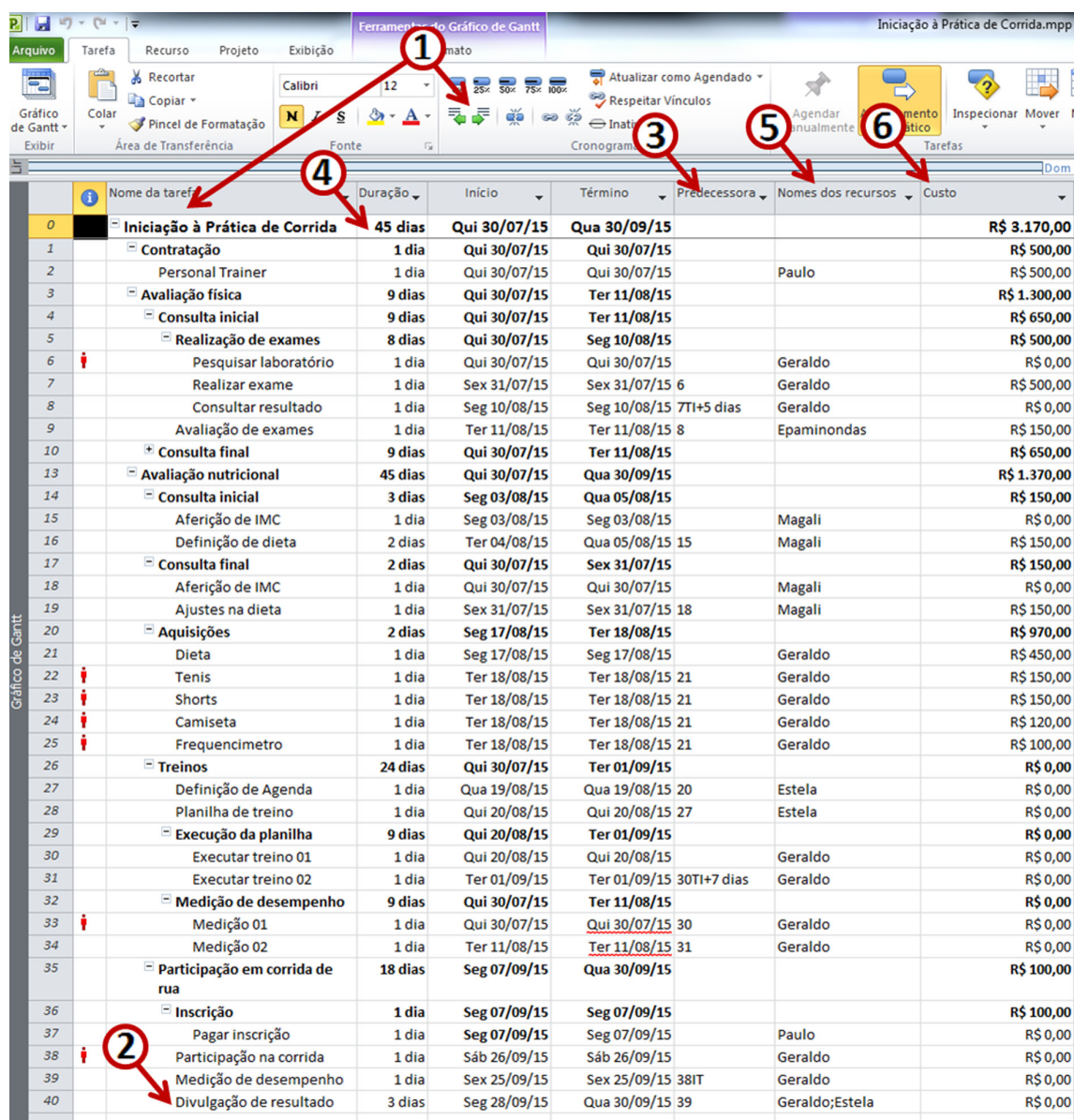
Hora de praticar!

Nosso curso não tem por finalidade ser um treinamento detalhado da ferramenta *Microsoft Project*. O estudo dessa ferramenta é bem extenso e poderá ser tratado como um curso a parte. Neste curso daremos algumas noções introdutórias. Também disponibilizamos alguns tutoriais na página do ECP na *intranet*, que vão ajudá-lo na iniciação ao estudo do aplicativo.

Faremos uma atividade prática com essa ferramenta. Por isso, o SAC cuidará da instalação do aplicativo em sua estação de trabalho. A equipe

de coordenação do curso providenciará as solicitações de instalação do aplicativo junto ao SAC.

O *Microsoft Project* é uma ferramenta similar a uma planilha eletrônica *Excel*. Abaixo apresentamos uma proposta de cronograma para o projeto de iniciação à corrida. Veja que os elementos apresentados na EAP são transportados para o cronograma. Além disso, são acrescentadas informações sobre o custo dos produtos e serviços (orçamento) e as atividades relacionadas à comunicação.






	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessora	Nomes dos recursos	Custo
0	Iniciação à Prática de Corrida	45 dias	Qui 30/07/15	Qua 30/09/15			R\$ 3.170,00
1	Contratação	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15			R\$ 500,00
2	Personal Trainer	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15		Paulo	R\$ 500,00
3	Avaliação física	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 1.300,00
4	Consulta inicial	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 650,00
5	Realização de exames	8 dias	Qui 30/07/15	Seg 10/08/15			R\$ 500,00
6	Pesquisar laboratório	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15		Geraldo	R\$ 0,00
7	Realizar exame	1 dia	Sex 31/07/15	Sex 31/07/15	6	Geraldo	R\$ 500,00
8	Consultar resultado	1 dia	Seg 10/08/15	Seg 10/08/15	7TI+5 dias	Geraldo	R\$ 0,00
9	Avaliação de exames	1 dia	Ter 11/08/15	Ter 11/08/15	8	Epaminondas	R\$ 150,00
10	Consulta final	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 650,00
13	Avaliação nutricional	45 dias	Qui 30/07/15	Qua 30/09/15			R\$ 1.370,00
14	Consulta inicial	3 dias	Seg 03/08/15	Qua 05/08/15			R\$ 150,00
15	Aferição de IMC	1 dia	Seg 03/08/15	Seg 03/08/15		Magali	R\$ 0,00
16	Definição de dieta	2 dias	Ter 04/08/15	Qua 05/08/15	15	Magali	R\$ 150,00
17	Consulta final	2 dias	Qui 30/07/15	Sex 31/07/15			R\$ 150,00
18	Aferição de IMC	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15		Magali	R\$ 0,00
19	Ajustes na dieta	1 dia	Sex 31/07/15	Sex 31/07/15	18	Magali	R\$ 150,00
20	Aquisições	2 dias	Seg 17/08/15	Ter 18/08/15			R\$ 970,00
21	Dieta	1 dia	Seg 17/08/15	Seg 17/08/15		Geraldo	R\$ 450,00
22	Tenis	1 dia	Ter 18/08/15	Ter 18/08/15	21	Geraldo	R\$ 150,00
23	Shorts	1 dia	Ter 18/08/15	Ter 18/08/15	21	Geraldo	R\$ 150,00
24	Camiseta	1 dia	Ter 18/08/15	Ter 18/08/15	21	Geraldo	R\$ 120,00
25	Frequencímetro	1 dia	Ter 18/08/15	Ter 18/08/15	21	Geraldo	R\$ 100,00
26	Treinos	24 dias	Qui 30/07/15	Ter 01/09/15			R\$ 0,00
27	Definição de Agenda	1 dia	Qua 19/08/15	Qua 19/08/15	20	Estela	R\$ 0,00
28	Planilha de treino	1 dia	Qui 20/08/15	Qui 20/08/15	27	Estela	R\$ 0,00
29	Execução da planilha	9 dias	Qui 20/08/15	Ter 01/09/15			R\$ 0,00
30	Executar treino 01	1 dia	Qui 20/08/15	Qui 20/08/15		Geraldo	R\$ 0,00
31	Executar treino 02	1 dia	Ter 01/09/15	Ter 01/09/15	30TI+7 dias	Geraldo	R\$ 0,00
32	Medição de desempenho	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 0,00
33	Medição 01	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15	30	Geraldo	R\$ 0,00
34	Medição 02	1 dia	Ter 11/08/15	Ter 11/08/15	31	Geraldo	R\$ 0,00
35	Participação em corrida de rua	18 dias	Seg 07/09/15	Qua 30/09/15			R\$ 100,00
36	Inscrição	1 dia	Seg 07/09/15	Seg 07/09/15			R\$ 100,00
37	Pagar inscrição	1 dia	Seg 07/09/15	Seg 07/09/15		Paulo	R\$ 0,00
38	Participação na corrida	1 dia	Sáb 26/09/15	Sáb 26/09/15		Geraldo	R\$ 0,00
39	Medição de desempenho	1 dia	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15	38IT	Geraldo	R\$ 0,00
40	Divulgação de resultado	3 dias	Seg 28/09/15	Qua 30/09/15	39	Geraldo;Estela	R\$ 0,00

Destacamos alguns pontos importantes:

① Criação da lista de atividades: Após entrar no *Microsoft Project*, você irá salvar um arquivo com o nome do projeto. Em seguida, clique na aba *Formato* e no item *Tarefa de resumo do projeto*.



Depois disso, preencha a lista de tarefas do projeto na coluna *Nome da tarefa*. Conforme destacado na figura, os ícones   são utilizados para fazer o recuo de tarefas. Assim, se você deseja definir que uma tarefa A é subtarefa de B, basta selecionar a tarefa B e clicar no botão de recuo à direita: .

Observe que o cronograma possui os elementos definidos na EAP. Entretanto, os pacotes de trabalho são decompostos até o nível de atividades, iniciadas com verbos no infinitivo. Veja, nesse exemplo, que o pacote *Realização de exames* foi quebrado em três atividades.

② Plano de comunicação: Veja a atividade número “40”, que se refere à divulgação de resultados do projeto.

③ Sequenciamento de atividades: O *Microsoft Project* possui a coluna *Predecessoras*. Com essa coluna, é possível realizar as definições de precedência entre tarefas.

④ Duração das atividades: Observe que, ao preencher o campo duração de atividade, a ferramenta irá automaticamente calcular datas de início e término.

⑤ Alocação das pessoas: Os nomes das pessoas, definidas no plano de equipe, estão presentes no cronograma.

⑥ Definição dos custos das atividades: Na coluna *custos*, são inseridos os custos previstos na proposta orçamentária.

Conceitos importantes sobre o Cronograma

No STJ, os cronogramas de projetos e programas estratégicos são publicados na *intranet* em uma ferramenta denominada *Microsoft Project Web App*. Essa ferramenta é um pouco diferente da que você estudou há pouco. Trata-se de uma ferramenta *Web* que permite uma visão integrada de todos os projetos e programas, ou seja, é uma ferramenta que dá uma visão do portfólio. Ela funciona em ambiente *Web* e é acessível apenas pelo navegador *Internet Explorer*. Nela é possível ter acesso aos cronogramas dos projetos e programas estratégicos e setoriais do STJ. Ela permite não só a visualização do cronograma, como também uma edição a partir do *browser*. A ferramenta *Project Web* permite uma conexão com a ferramenta *Microsoft Project*, abordada na seção anterior.



Dicas de softwares

Para saber mais como funciona o *Project Web App*, consulte a intranet **Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Portal de Projetos e Programas**.

Depois que o gestor do projeto ou programa obteve o aval do patrocinador, o cronograma está pronto para ser publicado nessa ferramenta. Essa atividade de publicação é feita pelo Escritório Corporativo de Projetos. No entanto, antes da publicação, o Escritório executa um procedimento denominado *Salvamento da Linha de Base do Projeto*.

Mas o que é uma linha de base de projeto?

A linha de base é uma fotografia do momento da aprovação. A linha de base contém as datas de início e término de todas as atividades do cronograma e é usada para avaliar a evolução do projeto monitorando o prazo por meio da comparação do planejado *versus* o realizado.

No módulo 4, você poderá perceber como a linha de base pode ser utilizada na prática, quando tratarmos da execução e do monitoramento do projeto.

Nesse momento é importante saber que salvamos a linha de base após a conclusão de um planejamento. A primeira linha de base do projeto é salva após a aprovação do patrocinador. Contudo, sempre que houver novas re-pactuações dos prazos, novos planejamentos devem ser novamente aprovados pelo patrocinador. Assim, salvamos novas linhas de base.



Áudio

O Prof. Ricardo Vargas nos ensina mais sobre a importância da linha de base. Escute agora um áudio sobre o tema (Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/baseline/>)

Depois que o cronograma está concluído, o gestor do projeto poderá visualizar o seu *caminho crítico*. Essa é uma terminologia usada em gestão de projetos para identificar o conjunto de atividades que não podem ter atraso, pois, se ocorrer, a data de encerramento não será cumprida. As atividades que não estão no caminho crítico poderão sofrer algum atraso sem comprometimento para o encerramento do projeto. Esse tempo que uma atividade poderá atrasar é denominado *folga*.

A literatura em gerenciamento de projetos aborda técnicas para encurtar os prazos. Entre elas, destaca-se a *compressão do cronograma*. Essas técnicas são usadas para encurtar a duração de uma tarefa sem reduzir o escopo do projeto, a fim de cumprir as restrições do cronograma, datas impostas ou outras necessidades que ocorrerem. Podem ser de duas formas:

- a) Compressão:** técnica que reduz a duração do cronograma por meio de adição de recursos, por exemplo: horas extras ou mais servidores para execução das tarefas.
- b) Paralelismo:** técnica em que as atividades normalmente executadas sequencialmente são feitas paralelamente, durante uma parte ou em toda execução. Somente funciona em atividades que podem ser sobrepostas para o encurtamento da duração do projeto.

Etapa 6 – Planejando os Indicadores

Os indicadores são termômetros do projeto. São instrumentos de avaliação que permitem comprovar, com objetividade, a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto diante das metas estabelecidas. Por meio deles, será possível analisar, por exemplo, se houve sucesso na implantação dos resultados do projeto, ou se o projeto está atrasado, no prazo, ou adiantado, se os custos estão sendo executados. Em síntese, os indicadores medem a saúde dos projetos!

As iniciativas possuem alguns indicadores que são padrão. Entre eles destacam-se:

- Indicador de Prazo – avalia se o projeto está atrasado, no prazo ou adiantado.
- Indicador de Custo – avalia se o projeto está além, dentro ou aquém do orçamento planejado.

Há indicadores, ainda, que são específicos para avaliar os resultados do projeto. Vejamos alguns exemplos:

Projeto	Exemplo de indicador	O que o indicador vai avaliar?
Peticionamento Eletrônico do STJ	Número de petições encaminhadas de forma eletrônica.	Se o número de petições eletrônicas tem aumentado após a realização do projeto.
Gestão Socioambiental	Consumo de energia elétrica	Se houve redução do consumo de energia elétrica após a realização de investimentos no tema energia.
Gestão Documental do STJ	Número de processos administrativos tramitando em meio físico.	Se houve redução no número de processos tramitando em meio físico.

Projeto	Exemplo de indicador	O que o indicador vai avaliar?
Gestão de Riscos do STJ	Percentual de projetos e programas estratégicos que implementaram a gestão de riscos.	Se está sendo aplicada a gestão de riscos nos projetos e programas estratégicos do STJ.



Hora de praticar!

E o projeto do nosso amigo Geraldo tem indicadores?

Sim, podemos pensar em alguns...

Projeto	Exemplos de indicador	O que o indicador vai avaliar?
Iniciação a Corrida	Índice de Massa Corpórea – IMC	Se a faixa de peso do Geraldo está em nível adequado.
	Glicose	Se os níveis de glicose estão adequados.
	Tempo de corrida de 5 km	Se os tempos para realização da corrida estão compatíveis com a idade de Geraldo.

Percebeu como o tema é interessante? A lista de indicadores do projeto é definida pelo gestor e pela equipe técnica. É preciso planejar o indicador, identificando metas, periodicidade de mensuração e como é medido. Após a definição do indicador, o gestor e equipe do projeto farão as mensurações periódicas e análise críticas com um foco na proposta de ações corretivas.



Dicas de leitura

Para auxiliar os gestores na fase de levantamento dos indicadores, é recomendável a leitura do guia *Construindo e Gerenciando Indicadores*, disponível na *intranet* em **Mais links > Gestão Estratégica > Guias da Gestão Estratégica** (Disponível em: http://ead.stj.jus.br/ead/pluginfile.php/21660/mod_resource/content/1/4_indicadores_02jun.pdf).

Também existe, no âmbito dos cursos EAD, o curso de Gerenciamento de indicadores. Informe-se quando será a próxima turma e inscreva-se para aprofundar o estudo do assunto.



Assista ao vídeo *Como definir indicadores para o Gerenciamento de Projetos*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=w0Dq-ox6VbE>


Ufa! São muitos planos a desenvolver em um projeto. No entanto, todos eles estão conexos, interligados. Temos um quebra-cabeça no qual as peças devem se encaixar:

- a) os custos influenciam no cronograma;
- b) a EAP é base para se pensar não só no cronograma como também nas aquisições e nos indicadores de resultado;
- c) as comunicações são peça-chave no projeto. Elas devem ser registradas no cronograma. Muitas comunicações requerem inclusive custos como impressão, elaboração de *banners* etc. Esses custos devem ser registrados no plano orçamentário.

Para que os gestores, patrocinadores e equipe do projeto possuam essa visão integrada, detalhada e consolidada do projeto, há um documento integrador: o *Plano de Gerenciamento*. Esse documento é muito útil, pois ele dará uma noção atualizada da situação atual do projeto. Um modelo de plano de gerenciamento está disponível no SEI, conforme abaixo:



https://sei.stj.jus.br/?acao=editor_montar&acao_origem=arvore_visualizar&id_procedimento=56001& - Windows Internet Explorer pro


SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
SAFPI - Quadra 01 - Lote 01 - Torre III - CEP 70095-900 - Brasília - DF
MGSTJ - PLANO DE GERENCIAMENTO

ATENÇÃO:
• REMOVA as instruções em vermelho antes do envio do documento para bloco de assinatura.
Esse documento é elaborado sempre após a aprovação de uma iniciativa ou solicitação de mudança.

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome da iniciativa	Informe o nome do projeto ou programa.
Processo administrativo	Informe o número do processo administrativo.
Gestor titular	Informe o nome completo do gestor titular.
Gestor substituto	Informe o nome completo do gestor substituto.
Unidade gestora	Informe a sigla da unidade responsável pelo projeto/programa. Exemplo: STD, STL, SOI, etc.
Fundamentação legal	Apresente as normativas que fundamentam a iniciativa.
Área temática	Informe Judiciante ou Administrativa.
Justificativa	Descreva a justificativa da iniciativa.
Objetivo	Apresente o objetivo central.
Alinhamento estratégico	Relacione os objetivos estratégicos relacionados.
Data do último planejamento	xx/xx/xxxx

2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP
Esta seção é de preenchimento opcional. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é um desenho gráfico que detalha o trabalho a ser realizado em cada ETAPA ou PRODUTO em PACOTES DE TRABALHO que possibilitam atribuir responsabilidades, negociar prazos, dimensionar recursos, atribuir custos e definir marcos. A EAP poderá ser elaborada em softwares como Microsoft, Xmind, Power Point, Paintbrush, entre outros. Cole neste espaço o desenho da EAP da iniciativa.

3. CRONOGRAMA
Cole o desenho do cronograma disponível no MS Project.

4. EQUIPE
Cole o plano de equipe (arquivo excel).

5. RISCOS
Cole o plano de riscos (arquivo excel).

6. INDICADORES
Cole o plano de indicadores (arquivo excel).


7. ORÇAMENTO

Após a apresentação de todos esses conceitos e informações, o que será que nosso amigo Geraldo está pensando sobre o planejamento na gestão de projetos?



Resumo do Módulo

Chegamos ao final do terceiro módulo! Discutimos as principais etapas do planejamento do projeto segundo a metodologia de gestão de projetos do STJ. Agora sim, vamos executar o projeto e notar a grande importância desta fase do planejamento.



Exercitando a Gestão de Projetos no STJ

Módulo IV - Execução, Controle e Encerramento

Objetivo:

- ◆ Descrever as atividades que são realizadas na execução, no controle e no encerramento de projetos e programas.

Brasília, setembro de 2015.

**Presidente**

Francisco Cândido de Melo Falcão Neto

Diretor-Geral

Miguel Augusto Fonseca de Campos

Secretária de Gestão de Pessoas

Solange da Costa Rossi

Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas

Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni

Chefe da Seção de Educação a Distância

Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz

Conteudistas

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

Diagramadores

Andreia Marques Solter de Azevedo

Daniel Monteiro Ferreira dos Santos

Revisor

Wanderson de Melo Gonçalves

Organizadora

Camilla Ferreira de Lima

*As ideias e estratégias são importantes,
mas o verdadeiro desafio é a sua execução.*

Percy Barneville

1. Execução

No módulo anterior, aprendemos as melhores práticas para planejar um projeto ou programa. Você se lembra delas? Procuramos respostas para perguntas como:

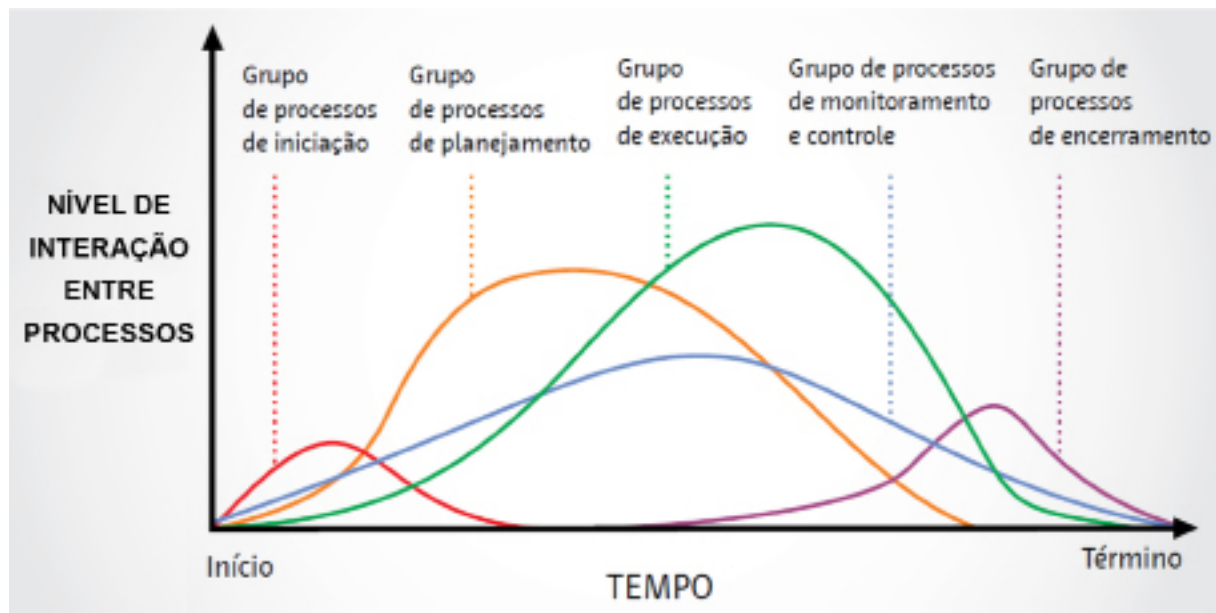
- O que o projeto deve entregar?
- Quando serão as entregas?
- Com que equipe?
- Quanto custará?
- Quais são os riscos envolvidos?
- Como será a comunicação?
- Quais indicadores avaliarão o andamento da iniciativa?

A execução do projeto ou do programa se concretiza com a realização das atividades planejadas no cronograma do projeto – isto é, a partir das respostas a essas perguntas. Na prática, não é necessário que todo o planejamento esteja concluído para iniciarmos a execução. É possível usar o conceito empregado pelo imperador francês Napoleão



Bonaparte: *é preciso dividir para conquistar!* Ou seja, pode-se dividir o projeto em fases, planejá-las e, assim, iniciar a execução. As partes interessadas estão ansiosas por entregas e resultados. Por isso, quando possível, é interessante uma abordagem baseada em fases, com entregas parciais.

O guia de gerenciamento de projetos, PMBOK, ressalta que as atividades do ciclo de vida de gerenciamento de um projeto se sobrepõem. Observe no gráfico que, na linha do tempo do projeto (eixo horizontal do gráfico), nos primeiros dias, dedicam-se mais esforços a processos relacionados à iniciação. Entretanto, na metade da duração do projeto, observe que o esforço é bem mais acentuado na execução.



No ciclo de vida de um projeto, a execução é a etapa que demanda mais tempo e dedicação da equipe. Ela será concluída após todas as atividades planejadas para o projeto terem sido entregues. Durante a execução é que as ações começam de fato a fluir. Aquilo que no início era incerto, intangível, arriscado, abstrato e sem definições muito claras, passa a tomar forma. *A matéria-prima se transforma!*



Os produtos são elaborados, e, pouco a pouco, as partes interessadas avaliam, validam e fazem uso das entregas. Quando os produtos e serviços atingem o nível de qualidade esperado, aproxima-se o encerramento do projeto, tópico que ainda estudaremos neste módulo.

Mas quais são as principais atividades da etapa de execução?

Esta etapa envolve atividades importantes que podem ser divididas em duas linhas de atuação:

1. Linha gerencial: relacionada às atividades necessárias para administrar a equipe, distribuir as informações aos interessados, como relatórios, atas de reuniões e notícias, buscar soluções para situações imprevistas, gerenciar riscos, assegurar a qualidade do projeto, gerenciar os contratos com fornecedores. No STJ, para apoio às atividades da linha gerencial, o gestor do projeto contará com algumas unidades. Veja alguns exemplos:

Assunto	Atividades relacionadas	Unidades de interface
Notícias	Realizar entrevistas; Elaborar textos com ilustrações e fotografias; Produzir cartazes e artes gráficas; Revisar textos; Publicar notícia na intranet e internet.	SCO
Aquisições	Elaborar projeto básico; Analisar projeto básico; Obter cotações junto a fornecedores; Realizar processo licitatório; Assinar contrato.	SAD, SOF, AJU
Treinamento	Definir tema do curso; Alocar espaço para realização do curso; Elaborar projeto básico; Acompanhar execução do treinamento; Realizar a avaliação de reação.	SGP

2. Linha técnica: relacionada às tarefas que precisam ser implementadas para a execução do produto do projeto. No STJ, a realização de atividades da linha técnica depende dos itens do escopo do projeto. Observe alguns exemplos na tabela abaixo:

Assunto	Atividades relacionadas	Unidades de interface
Desenvolvimento de sistemas	Definir os requisitos; Elaborar projeto de interface gráfica e de banco e dados; Codificar o sistema; Implantar o sistema.	STI
Obra de engenharia	Elaborar o projeto da obra; Definir plantas; Realizar cálculos estruturais; Aprovar o projeto; Executar a obra; Entregar a obra.	SAD
Elaboração de normativos	Analisar o processo de trabalho; Elaborar minuta do normativo; Realizar revisão de acordo com a técnica legislativa; Aprovar e publicar a norma.	AMG

No STJ, tem-se buscado, cada vez mais, para a gestão de projetos, o uso de uma estrutura matricial, que combina a estrutura hierárquica, vertical, tradicional, com uma estrutura mais horizontal, de tal forma que os gestores tenham mais trânsito entre as unidades de interface para demandar os produtos e serviços propostos para o projeto.

É por isso que é importante que os gestores conheçam a estrutura organizacional do Tribunal. Para você saber mais sobre a estrutura do STJ, consulte o *Manual de Organização do Superior Tribunal de Justiça*, Instrução Normativa STJ/GP n. 11 de 4 de dezembro de 2014 (Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/handle/2011/82936>). Trata-se de uma publicação que objetiva descrever as atribuições das unidades administrativas e as atribuições dos titulares de cargos em comissão e funções comissionadas dos grupos direção e assessoramento, com vistas a orientar gestores e servidores para o desempenho de suas atividades.

Essa publicação está disponível na intranet em: **Mais links > Gestão de Processos de Trabalho e de Qualidade > Processos de Trabalho > Manual de Organização.**

Como devemos iniciar a etapa de execução de um projeto?

Para que haja o comprometimento e o envolvimento da equipe, é recomendável a realização de uma *reunião de lançamento do projeto*. Alguns denominam essa reunião de *kick-off meeting*, do inglês. Trata-se da reunião que vai dar o pontapé inicial para o projeto. Esse evento é fundamental, pois é nesse momento que toda a equipe saberá quais são os objetivos a serem alcançados e a importância da iniciativa para a organização.



Essa reunião deve ser conduzida pelo gestor do projeto, mas é recomendável que o patrocinador, ou seja, o titular da unidade, faça a introdução da reunião. Ele deverá apresentar os gestores titulares e substitutos e solicitar o apoio de toda a equipe envolvida.

A seguir, o gestor deve fazer uma apresentação técnica, que não deve ser longa e com detalhes excessivos. O líder deverá apresentar apenas uma visão geral do escopo, dos riscos, das responsabilidades, do orçamento e das datas das entregas previstas. A reunião deverá ter um breve espaço com alguns minutos para “perguntas e respostas”. Se o projeto for muito longo, poderá ser feita mais de uma reunião de *kick-off*, uma para cada etapa.

Após a reunião de lançamento, qual o próximo passo, então?





Vencida a reunião de lançamento, a equipe começa a colocar a mão na massa e a produzir as atividades do projeto. Nessa etapa é fundamental que o

gestor exerça um papel de motivador e orientador dos trabalhos a serem realizados. A comunicação entre a equipe e o gestor deve ser dinâmica e efetiva, a fim de que todos saibam como está o andamento das atividades, bem como suas dificuldades e falhas vivenciadas, sempre com o foco na implementação do que está previsto no escopo e na tomada de ações corretivas para eliminar eventuais distorções em relação ao planejado.

Em síntese, para garantir o sucesso do projeto ou programa, é preciso fazer acontecer o plano de gerenciamento elaborado pelo gestor. Em geral, quanto melhor for o planejamento, quanto mais claras forem as definições dos requisitos e das responsabilidades dos integrantes da equipe, menos interrupções e retrabalhos ocorrerão.

Hora de praticar!

Vamos pensar em algumas atividades que o Geraldo pode realizar na etapa de execução do projeto dele?

Atividades para execução do projeto	
Vai às compras: adquire <i>shorts</i> , camisas e tênis.	
Implementa a dieta sugerida pela Dra. Magali.	
Realiza os exames prescritos pelo Dr. Epaminondas.	
Executa a planilha de treinos sugerida pelo Estevão.	

2. Controle

Não se gerencia o que não se mede.

William Deming

O monitoramento ou controle é uma etapa que propicia o acompanhamento da execução do projeto. Ele é realizado durante todo o projeto e consiste em comparar o desempenho das atividades realizadas com as atividades planejadas, identificando, assim, a saúde do projeto ou programa. É por isso que é de fundamental importância, na etapa de planejamento, termos indicadores bem definidos. A partir de suas mensurações, será possível avaliar se as metas propostas foram alcançadas. Sempre que as metas não forem atingidas, os gestores devem propor ações e acompanhar as corretivas.

O controle é atingido quando se obtêm informações precisas sobre seu andamento. Com base na sua análise, são tomadas as providências que conduzem o projeto ao alcance dos seus objetivos em relação ao prazo, ao escopo, aos custos e aos riscos planejados, recomendando ações corretivas ou preventivas.

2.1 Controle do Cronograma

Especificamente relacionado ao prazo, uma atividade importante diz respeito ao *controle do cronograma*. Essa atividade consiste em manter o cronograma atualizado, à medida que as atividades são finalizadas. No STJ, essa tarefa é de responsabilidade dos gestores por meio da ferramenta *Microsoft Project*. Entretanto, os integrantes da equipe também poderão atualizar o cronograma. O Escritório Corporativo de Projetos disponibiliza um tutorial com um passo a passo para atualização do cronograma. Clique **aqui** para acessá-lo.

Quanto ao uso do *Microsoft Project*, vale destacar:

1 – As datas reais de início e término e o percentual de conclusão devem ser atualizados, apenas para tarefas-filhas.

No *Microsoft Project*, deve-se atualizar apenas o percentual de conclusão e alterar datas de início e término reais das *tarefas-filhas*. Já os percentuais e datas das *tarefas-pai*, também chamadas de *tarefas-resumo* ou *tarefas agregadoras*, **são calculados automaticamente**.

Veja a figura a seguir. O *Project* formata as *tarefas-pai* em negrito e as *tarefas-filhas* – “Pesquisar laboratório”, “Realizar exame”, “Consultar resultado”, “Avaliação de exames” – sem o negrito.

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessora	Nome dos recursos	Custo	Adicionar Nova Coluna
[-] Iniciação à Prática de Corrida	45 dias	Qui 30/07/15	Qua 30/09/15			R\$ 3.170,00	
+ Contratação	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15			R\$ 500,00	
[-] Avaliação física	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 1.300,00	
[-] Consulta inicial	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 850,00	
[-] Realização de exames	8 dias	Qui 30/07/15	Seg 10/08/15			R\$ 500,00	
Pesquisar laboratório	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15		Geraldo	R\$ 0,00	
Realizar exame	1 dia	Sex 31/07/15	Sex 31/07/15 6		Geraldo	R\$ 500,00	
Consultar resultado	1 dia	Seg 10/08/15	Seg 10/08/15 7T+5 dias		Geraldo	R\$ 0,00	
Avaliação de exames	1 dia	Ter 11/08/15	Ter 11/08/15 8		Epaminondas	R\$ 150,00	
+ Consulta final	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15			R\$ 850,00	
+ Avaliação nutricional	45 dias	Qui 30/07/15	Qua 30/09/15			R\$ 1.370,00	

Para informar o percentual concluído, temos inicialmente de acrescentar uma nova coluna denominada “% concluída”. Clique na última coluna em: “Adicionar Nova Coluna”. Será apresentada uma caixa de listagem, conforme a seguir. Clique no item “% concluída”.

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessora	Nome dos recursos	Custo	
[-] Iniciação à Prática de Corrida	45 dias	Qui 30/07/15	Qua 30/09/15				% concluída
+ Contratação	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15				% do tempo utilizado da tarefa (Empresa)
[-] Avaliação física	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15				% do tempo utilizado do projeto (Empresa)
[-] Consulta inicial	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15				% do tempo utilizado no ano (Empresa)
[-] Realização de exames	8 dias	Qui 30/07/15	Seg 10/08/15				% física concluída
Pesquisar laboratório	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15		Geraldo		% trabalho concluído
Realizar exame	1 dia	Sex 31/07/15	Sex 31/07/15 6		Geraldo		NVA
Consultar resultado	1 dia	Seg 10/08/15	Seg 10/08/15 7T+5 dias		Geraldo		NVC
Avaliação de exames	1 dia	Ter 11/08/15	Ter 11/08/15 8		Epaminondas		A redistribuição pode dividir
+ Consulta final	9 dias	Qui 30/07/15	Ter 11/08/15				Acumulação de custo fixo
+ Avaliação nutricional	45 dias	Qui 30/07/15	Qua 30/09/15				Agrupar por resumo

Uma dúvida muito comum dos gestores é sobre o método de cálculo que se deve utilizar para calcular o percentual realizado de uma tarefa. Alguns autores da área de gestão de projetos sugerem o seguinte padrão:

- 0% - se a tarefa não foi iniciada.
- 25% - se a tarefa foi iniciada, mas não possui resultados concretos.
- 50% - se a tarefa já está em implementação, e possui resultados tangíveis.
- 75% - se a tarefa está em teste ou em revisão final.
- 100% - se a tarefa foi finalizada.

2 – É sempre bom evitar tarefas com longa duração

Conforme explicado no módulo de planejamento, um pacote de trabalho deve respeitar a regra 8 – 80. Essa regra surgiu na iniciativa privada, na qual normalmente o regime de trabalho é de 8 horas por dia. A regra diz que um pacote de trabalho deve ser realizado entre 8 e 80 horas, ou seja, 1 a 10 dias.

Se você inserir tarefas com longa duração, por exemplo, 100 dias de trabalho, e tarefas de pequena duração, por exemplo, 1 dia de trabalho, o *Microsoft Project* vai dar um “peso” maior para as tarefas de longa duração. Veja uma situação exemplo:

Um projeto X tem quatro tarefas:

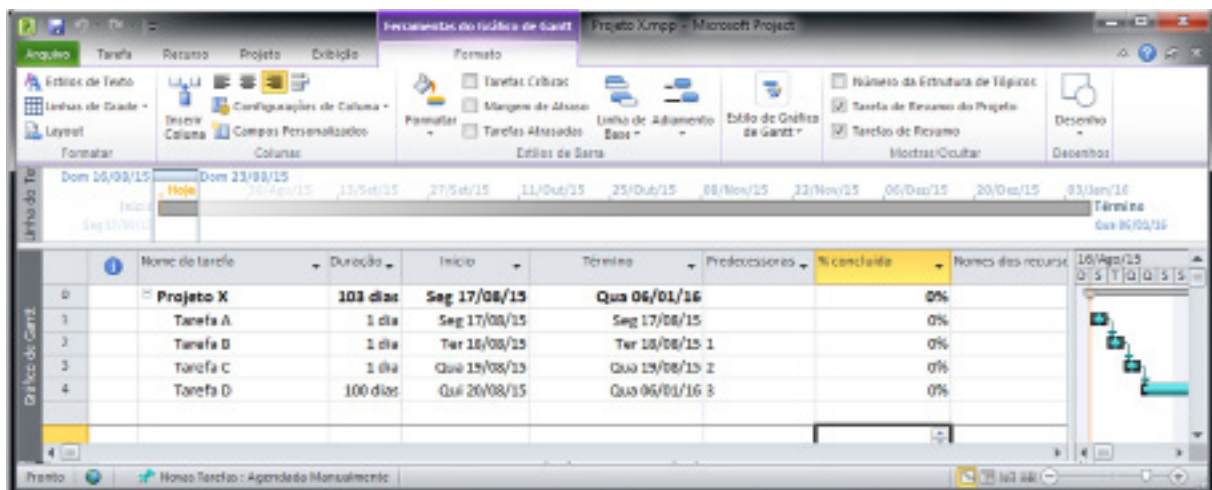
PROJETO X:

Tarefa A – 1 dia

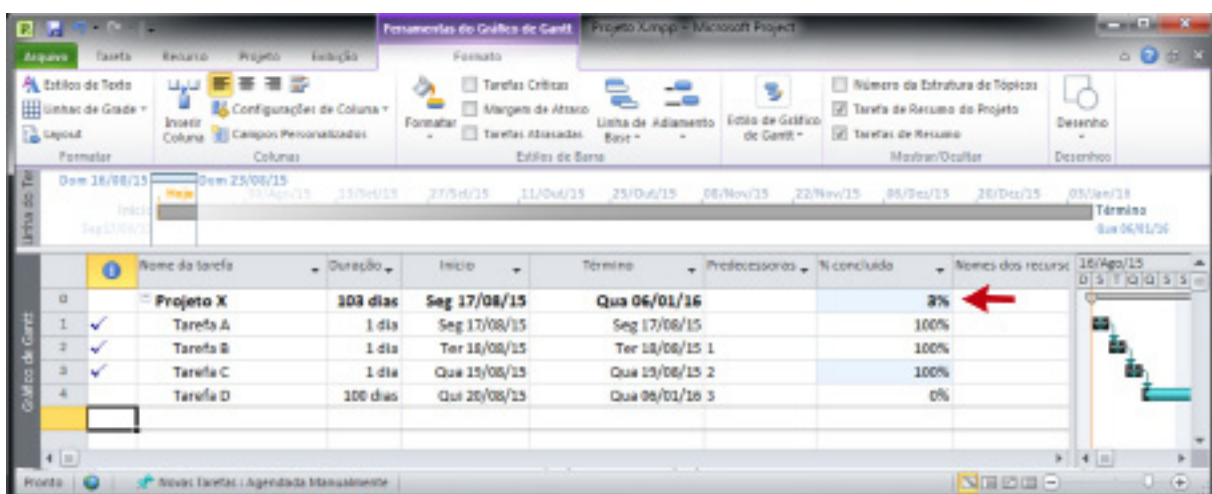
Tarefa B – 1 dia

Tarefa C – 1 dia

Tarefa D – 100 dias



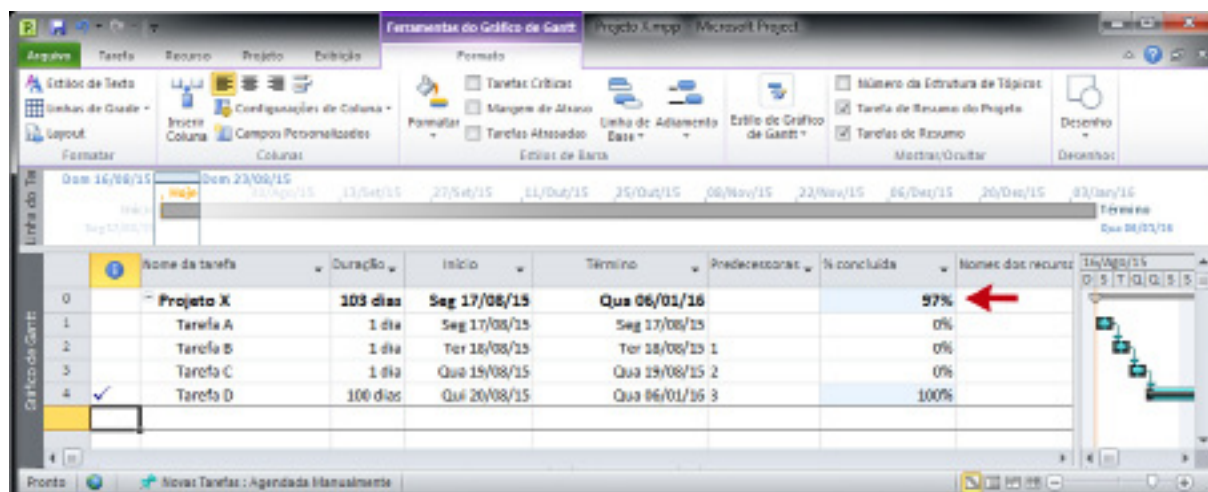
Se as tarefas A, B e C são concluídas, observe que o percentual do projeto torna-se **3%**.



Algumas pessoas podem pensar: bom, se conclui três tarefas do Projeto X, então meu percentual deveria estar em **75%**.

Agora veja outra situação:

Se A, B e C não foram realizadas, mas a tarefa D é concluída:



Observe que o percentual de conclusão ficou em **97%**. Nesse exemplo, algumas pessoas poderiam pensar que o projeto estaria 25% concluído, pois realizou apenas uma das quatro tarefas.

Conclusão: O *Microsoft Project* realiza o cálculo do percentual de conclusão do projeto levando em consideração **a duração** e não simplesmente a quantidade de tarefas.

Atenção!

Por isso, cuidado! Se o cronograma possuir um erro de dimensionamento do tamanho das durações das tarefas, fato que normalmente ocorre com tarefas muito longas, pode-se ter uma visão distorcida do percentual de conclusão do projeto. Desse modo, evite as tarefas de longa duração, superiores a 10 dias. Quando surgirem as tarefas longas, quebre-as em tarefas menores!

2.2 Relatório de Acompanhamento

A metodologia de gestão de projetos do STJ prevê que o controle do trabalho executado é reportado no **relatório de acompanhamento – RA**. Esse relatório é elaborado pelo gestor e pela equipe. Ele descreve as entregas realizadas no período e registra o acompanhamento dos riscos e dos indicadores. É importante que a SCO tenha ciência do relatório a fim de divulgar notícias sobre as entregas.

O RA é um instrumento que dá visibilidade e transparência sobre o andamento do projeto às partes interessadas. Ele também é um insumo importante para a elaboração dos relatórios de desempenho do STJ, que são avaliados nas reuniões de análise estratégica. Os projetos e programas em situação crítica que requerem alguma tomada de decisão são sempre temas de pauta dessas reuniões.

Você sabia?

O STJ divulga periodicamente os relatórios de desempenho institucionais e as atas das reuniões de análise estratégica na intranet. Consulte-os em: **Mais Links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico**. Itens: Relatórios de Desempenho Institucionais e Reuniões de Análise Estratégica.

Como ação do projeto Alinhamento STJ 2020, além dos relatórios de desempenho institucionais, as unidades desenvolvem seus relatórios de desempenho setoriais. Estes estão publicados em: **Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Alinhamento Estratégico**.

O Relatório de Acompanhamento está disponível na **intranet** e no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Ao incluir documento, selecione o tipo *MGSTJ – Relatório de Acompanhamento*.

2.3 Controle das mudanças

Outro aspecto importante na etapa de monitoramento é a avaliação das mudanças. As variações de execução são frequentes; assim, muitas vezes re-planejamentos, para firmar novos acordos, são necessários. Quando as mudanças são aprovadas, deve-se tirar uma nova “fotografia” do projeto, ou seja, gerar uma nova linha de base.

Entretanto, é importante ter cuidado com a geração de novas linhas de base. Quando uma nova linha de base é salva, o gestor se sente “confortável”, pois está com os novos prazos firmados. Assim, se o projeto estava em atraso, passa a estar no prazo. Com muitas reprogramações, o projeto poderá cair em descrédito pelo patrocinador e pelas partes interessadas, correndo o risco inclusive de ser encerrado antes da realização dos objetivos propostos.

Qualquer mudança, seja de prazo, escopo, seja orçamento, tem de ser aprovada pelo patrocinador e também pelas unidades de interface impactadas com a mudança. No STJ, para efetivar as mudanças, é necessário preencher o formulário *Solicitação de Mudanças* e obter aprovação dos Secretários da unidade gestora e de interface. O formulário está disponível na intranet e no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) – nome do tipo de documento: *MGSTJ – Solicitação de Mudanças*.

Cuidado! Não são todas as mudanças que podem ser aprovadas! Veja uma situação-exemplo:

- Geraldo se inscreveu em uma corrida de rua prevista para o dia **10 de outubro**.
- Antes da corrida, ele tem de realizar três treinos:
 - Treino 1, no dia 7 de outubro
 - Treino 2, no dia 8 de outubro
 - Treino 3, no dia 9 de outubro
- Suponhamos que Geraldo não realize o primeiro e segundo treinos.
- No dia 9 de outubro, Geraldo deseja fazer uma solicitação de mudanças para reprogramar seu projeto.
- Nesse caso, se Geraldo tentar fazer uma reprogramação, a data da corrida teria de ser realizada no dia 12, uma vez que ele faltou aos treinos 1 e 2. Porém, a data da corrida já está estabelecida por uma equipe de organização e ela não vai mudar porque o Geraldo deixou de executar seus treinos. Então, nesse caso, não há como aprovar a mudança.



Dicas importantes

1) Evite mudanças desnecessárias: É bom lembrar que todo projeto tem um fim. Muitas vezes, há um interesse na ampliação do escopo e o projeto nunca acaba. É preciso ter um ponto de corte.

2) Formalize as mudanças relevantes: Deve-se elaborar um formulário de solicitação de mudanças apenas para alterações relevantes para o projeto. Por exemplo, se o prazo previsto aumentou em 10 dias e isso não trará um impacto para a organização, ou se o aumento do escopo são novas telas de sistema de baixa complexidade, não é o caso de elaborar tal documento. A avaliação da necessidade de formalizar as mudanças é feita com o apoio do Escritório Corporativo de Projetos.

3) Justifique as mudanças: Toda mudança deve ter justificativas claras. Essas razões têm de estar descritas no documento de solicitação de mudanças para facilitar a aprovação pelo patrocinador e titulares das unidades de interface.

Há outras atividades muito importantes relacionadas ao monitoramento e controle, resumidas na tabela a seguir:

Atividade	Objetivo	Como realizar?
Verificação do escopo	Assegura que o produto foi entregue conforme acordado.	Realização de testes de uso do produto.
Controle da qualidade	Averigua a conformidade do produto do projeto aos padrões.	Teste para aferir se o produto atende a padrões estabelecidos em normas, como, por exemplo, a norma ISO.
Controle de riscos	Verifica se as condições de riscos definidas no plano de riscos persistem.	Realização de reuniões de acompanhamento de riscos.
Controle de contratos	Garante que o desempenho do fornecedor atende aos requisitos contratuais e que o comprador atua de acordo com os termos do contrato.	Obtenção dos fornecedores relatórios de desempenho e termos de aceite das entregas.

Acerca da administração de contratos, o STJ publicou na intranet o guia de gestão de contratos. Ele está disponível na página inicial da intranet, no link *Gestão de Contratos*. Disponível em: http://intranet/intranetstj/Unidades/SAF/Manual_STJ_2011.pdf.

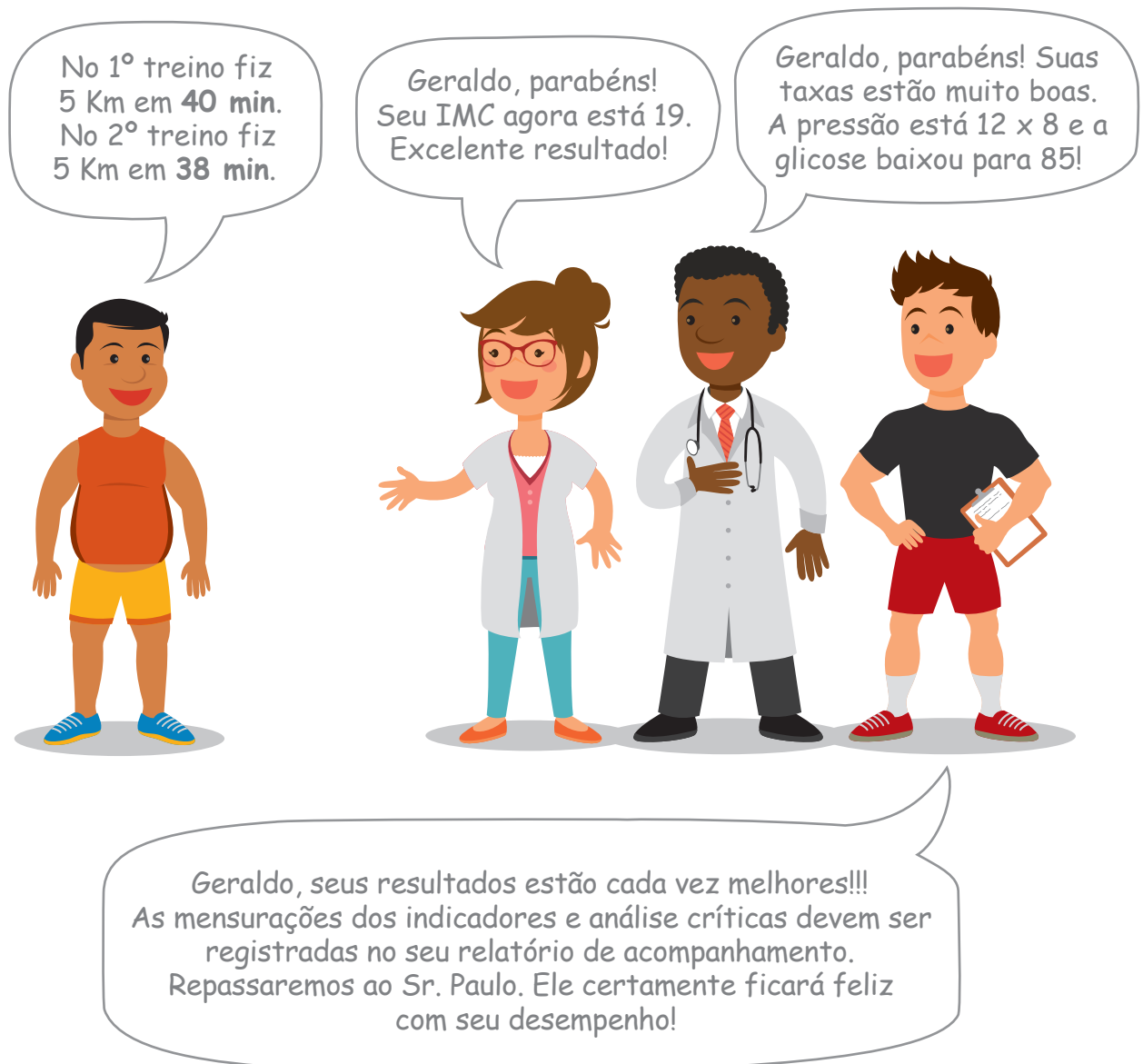
Atenção!

Se você é gestor de contratos ou acompanha produtos e serviços de uma contratação, é recomendável a leitura dessa publicação.



Hora de praticar!

Como é feita a etapa de monitoramento e controle no projeto de corrida?
Quais são as principais atividades dessa etapa? Podemos identificar algumas:



Minutos depois, após Estevão repassar as informações ao Sr. Paulo:



Observe que todas as partes interessadas participam do monitoramento e controle:

- a) A nutricionista, médico e o nosso corredor, Geraldo, realizam as mensurações dos indicadores.
- b) O *personal trainer*, que atua como um escritório de projetos, analisa os indicadores.
- c) O patrocinador recebe informações sobre o andamento do projeto e dá seu *feedback*.

3. Encerramento

*No começo de um projeto podemos fazer tudo, mas não sabemos nada.
No final do projeto sabemos tudo, mas não podemos fazer nada.*

Peter Drucker

O encerramento poderá ocorrer em três situações:

- **Situação 1: Sem redução de escopo** – quando se constata a entrega de todos os produtos e serviços previstos bem como a realização dos objetivos propostos. Esse é o chamado *caminho feliz* de todo projeto.
- **Situação 2: Com redução de escopo** – alguns produtos e serviços previstos foram implementados. Entretanto, o projeto não entregou todos os resultados previstos.
- **Situação 3: Cancelamento** – ocorre quando as entregas planejadas não foram concluídas ou não há mais interesse em sua continuidade pela Administração. É diferente de uma suspensão de um projeto, pois, na suspensão, o projeto deixa de ser executado por um período, mas, quando determinado, sua implementação é reativada.

Havendo contratação de produtos e serviços, o gestor deverá receber o aceite formal do cliente com relação aos produtos ou serviços entregues e verificar se todas as atividades necessárias para o encerramento dos contratos tenham ocorrido. No STJ, o gestor do projeto contará com o apoio dos gestores dos contratos do projeto e da Secretaria de Administração (SAD).



Uma breve observação

No STJ, os gestores de projeto não são necessariamente os gestores dos contratos das aquisições de produtos e serviços do projeto.

Em muitos projetos e programas, os gestores de contrato são integrantes da equipe do projeto.

Uma das principais atividades da etapa de encerramento está relacionada à obtenção e distribuição de informações para oficializar o encerramento do projeto, após verificar se os seus objetivos foram atingidos e se todos os interessados tiveram suas expectativas atendidas. Também há a função de documentar os resultados do projeto. Faz parte das responsabilidades do gestor e da equipe finalizar e atualizar a documentação do projeto, bem como as suas lições aprendidas, para que estas possam ser aproveitadas em outras oportunidades.

Assim, o gestor e a equipe devem elaborar um *relatório de encerramento* registrando as entregas efetuadas, a medição e a análise dos indicadores. Com essas informações, é possível capturar do gestor e da equipe o conhecimento adquirido com a execução. O gestor ainda pode solicitar à SCO a cobertura de um evento ou reunião de encerramento. Notícias, entrevistas e reportagens poderão ser geradas para divulgação aos servidores do STJ e ao público externo, caso seja oportuno. Nesse evento de encerramento, devem ser destacados não só os produtos e serviços entregues e benefícios alcançados, como também os desafios e lições aprendidas. Por meio delas, é possível evitar e previne erros vivenciados no passado e aprimora a gestão do conhecimento. É sempre bom lembrar que se deve registrar não só más experiências dos projetos mas também as exitosas.

O modelo de relatório de encerramento está disponível na **intranet** e no Sistema SEI. Ao incluir um documento, selecione o tipo *MGSTJ – Relatório de Encerramento*.



Confira agora um vídeo sobre as vantagens da documentação das lições aprendidas de projetos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LiJSXwc7lgc>.

O vídeo indica três pontos:

- a) As reuniões sobre lições aprendidas devem ser sempre feitas no final do projeto ou fase.
- b) Toda a equipe do projeto deve participar das reuniões de lições aprendidas. Essas reuniões devem ter sempre um facilitador.
- c) É preciso que seja feita uma reflexão e discussão dos principais desafios vivenciados.

Hora de praticar!

E agora, pessoal, como encerrou o nosso projeto de corrida?



Resumo do módulo

Bom, pessoal, estamos chegando ao encerramento do nosso curso de Gestão de Projetos. Neste módulo compreendemos as principais atividades envolvidas nas etapas de execução, monitoramento e encerramento de projetos e programas.

Temos, agora, uma boa noção sobre o processo de atualização de um cronograma com o uso do *Microsoft Project*, como é reportado o acompanhamento, em quais situações devemos formalizar uma mudança e quando e o que deve ser feito na conclusão do projeto.

Mensagem final

Com as noções apresentadas neste curso, desejamos muito sucesso não só na condução dos projetos do STJ como também nos seus projetos de vida!

A equipe de conteudistas deste curso atua no Escritório Corporativo de Projetos do STJ. Colocamo-nos sempre à disposição para tratar de temas relacionados a esse assunto. Assim, se você tem alguma ideia e gostaria de estruturá-la como uma nova iniciativa para o STJ, seja um projeto estratégico, seja um projeto de sua unidade, entre em contato pelo *e-mail*: **planejamento@stj.jus.br**.

Abraços!

Equipe de conteudistas